



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS  
VENCEDORAS DO PRÊMIO SEBRAE**

**HERIKA MELO DE SOUZA**

Campina Grande - 2007

**HERIKA MELO DE SOUZA**

**COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS  
VENCEDORAS DO PRÊMIO SEBRAE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre.

Campina Grande - 2007

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Herika Melo de Souza  
**Aluna**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
**Professor Orientador**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
**Coordenador de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – 2007

**HERIKA MELO DE SOUZA**

**COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS  
VENCEDORAS DO PRÊMIO SEBRAE**

**Relatório aprovado em 27 de abril de 2007**

---

Carlos Eduardo Cavalcante, Mestre  
Orientador

---

Suênya Freire de Monte Santos, Especialista  
Examinadora

---

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo, a DEUS, por ter concedido o dom da vida. A Ele todo meu respeito, minha eterna gratidão de me fazer como sou hoje. Agradeço a Ele pelas amizades que foram construídas durante esta etapa de minha vida.

Aos meus pais, pelo apoio e reconhecimento do meu esforço, e pelo exemplo de garra e de dedicação, a quem devo minha educação e minhas conquistas.

Aos meus irmãos e demais familiares pelo constante estímulo.

Ao meu orientador, prof. Carlos Eduardo, faltam-me palavras com significado suficiente para expressar o tamanho da minha gratidão. Foi um verdadeiro mestre, mostrando-me todas as diretrizes para que eu conseguisse terminar esse trabalho.

A todos os professores e funcionários da UFCG, que direta ou indiretamente auxiliaram neste trabalho e na minha jornada acadêmica.

Aos meus colegas, que comigo, iniciaram esta jornada e sem o seu apoio e estímulo os degraus a serem saltados ficariam, com certeza, mais altos e, portanto, mais árduos de serem alcançados.

Às minhas amigas, que estiveram sempre por perto, obrigada pelo apoio emocional e por suportar meus desabafos.

Às empresas que participaram desta pesquisa, que prontamente se dispuseram a colaborar.

**OS MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS!**

*“A vida virtuosa é uma vida inspirada  
pelo amor e guiada pelo conhecimento”.*

*(Bertrand Russel)*

## RESUMO

SOUZA, Herika Melo de. **Competência organizacional nas pequenas empresas vencedoras do prêmio Sebrae**. 83p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

A Gestão por Competência possui a finalidade de abranger uma nova identidade em relação ao vasto universo de mudanças que está surgindo em relação à política, às práticas e aos processos de gestão, e tem um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor a organização através dos recursos existentes no seu interior. As competências quando identificadas e avaliadas proporcionam as organizações vantagem competitiva de modo sustentável. Este estudo está baseado no modelo de King et al (2002), que avaliam as competências existentes como fonte de vantagem competitiva da empresa, através de quatro aspectos: Consenso, as competências são avaliadas a partir da concordância ou não em relação à vantagem competitiva; Caráter tácito, apresenta até que ponto uma competência está fundamentada em um conhecimento que resiste a codificação e a divulgação; Robustez, reflete a sensibilidade de uma competência às mudanças no ambiente; e Fixação, a competência é identificada quanto à possibilidade de ser transferida para outra organização, pois sua mobilidade poderá ser medida entre fixo e móvel. Por ser um modelo que aborda as competências organizacionais como fonte de vantagem competitiva, optou-se por fazer um estudo de casos múltiplos, realizado com as pequenas empresas que venceram o prêmio Sebrae Revelação Empresarial na categoria indústria, no estado da Paraíba, do ano 2003 a 2006. No estudo de caso foi utilizado como instrumento de coleta de informações um formulário, aplicado junto aos proprietários de cada empresa. Os principais resultados da investigação identificam que as competências proporcionam vantagem competitiva para as pequenas empresas, devido ao equilíbrio entre os aspectos apresentados por King et al, o que vem a responder o problema de pesquisa.

**Palavras chave:** gestão por competência, competência organizacional, vantagem competitiva.

## ABSTRACT

SOUZA, Herika Melo de. **Competence organizational on the little companies victorious of the premium Sebrae**. 83p. Report of Supervised Period of training (Bacharelado in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2007.

The management for competence has the purpose of contain only one new ID in relation to the vast universal of shifts what is appear in relation to on the policy, practices and processes of administration, and a paper significant so far as contributory for formation from the people and for shakeup of attitude in relation to practices of I work , or even for perception from reality, picking to aggregate value the organization via the resources existing in its interior. The competences when identified and appraised provides the organizations competitive advantage in order to sustainable. This study is based around model of King et al (2002), what assesses the competences existing because fountain of competitive advantage of the company, from to the four aspect: Consensus, the qualifications appraised the part from agreement or not in relation to on the competitive advantage; Character tacit, she presents to which extent a competence is based a knowledge what resistant the coding and the divulgation; Robustness, reflects the sensitivity from a ability shifts into the environment; Fix, the competence is identified as to the possibility of being transferred about to another organization , as she sweats mobility may be measure among fixed the motive. For is a model what approach the qualifications organizational I eat fountain of competitive advantage, opted - if for act a part a study of cases multiples, realized with the little companies what they won the prize Sebrae Revelation Business on category industry, into the state Paraíba, years 2003 - 2006. Into the I study of I wed was used as the means of collection of information a form applied joined owners of each company. The principal results from investigation they identify as the abilities provides competitive advantage about to the little companies , due the balance among the appearances presented for King et al , the one to comes the answer the shenanigans of seeking.

**Key words:** competence management, organization competence, competitive advantage.

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CNI – Confederação Nacional da Indústria  
DEPECON – Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos  
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
MBC – Movimento Brasil Competitivo  
MPE – Micro e Pequena Empresa  
MPI – Micro e Pequena Indústria  
PIB – Produto Interno Bruto  
RBV – Visão Baseada em Recurso  
REFIS – Programa de Recuperação Fiscal  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Conceito sobre competência .....	22
<b>FIGURA 2</b> – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	26
<b>FIGURA 3</b> – Ciclo formação de competência à definição de estratégia .....	29
<b>FIGURA 4</b> – Espiral do conhecimento.....	32

## **LISTA DE QUADRO**

<b>QUADRO 1</b> – Competência para o profissional .....	26
---	----

## LISTA DE TABELA

<b>TABELA 1</b> - Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados.....	36
<b>TABELA 2</b> – Competências Organizacionais do Setor Indústria .....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> – Consenso.....	47
<b>GRÁFICO 2</b> – Treinamento.....	49
<b>GRÁFICO 3</b> – Documentação escrita .....	50
<b>GRÁFICO 4</b> – Manual útil .....	51
<b>GRÁFICO 5</b> – Imitação por parte dos concorrentes.....	53
<b>GRÁFICO 6</b> – Mudanças tecnológicas .....	55
<b>GRÁFICO 7</b> – Mudanças na área econômica .....	56
<b>GRÁFICO 8</b> – Mudanças políticas .....	58
<b>GRÁFICO 9</b> – Grau de Fixação .....	60

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	19
2.1.1 Histórico do debate sobre competência.....	19
2.1.2 Conceitos.....	21
2.1.3 Classificação.....	24
2.1.3.1 Competência Individual.....	24
2.1.3.2 Competência Organizacional.....	27
2.2 MODELO DE KING, FOWLER E ZEITHAML (2002).....	30
2.2.1 Consenso.....	30
2.2.2 Caráter Tácito.....	31
2.2.3 Robustez.....	33
2.2.4 Fixação.....	33
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA.....	34
2.4 PEQUENA EMPRESA.....	35
2.4.1 Micro e Pequena Indústria.....	37
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	40
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	45
4.1.1 Consenso.....	46
4.1.2 Caráter Tácito.....	47
4.1.3 Robustez.....	53
4.1.4 Grau de Fixação.....	58
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO – Formulário de pesquisa de campo.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE - Tabelas dos dados colhidos.....</b>	<b>78</b>

# ***CAPÍTULO 1***

## ***Introdução***

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, não resta dúvida de que várias mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais aconteceram. Vivemos numa sociedade em que as certezas, a estabilidade e a rigidez de padrões não fazem mais parte do cotidiano. Inseridas nesse universo de constante mutação, que exige alta capacidade de adaptação, novos parâmetros de qualidade e desenvolvimento constante, as organizações reagem com novas maneiras de produzir e gerenciar, surgindo assim, novos paradigmas e novas estruturas organizacionais.

No entanto, diante de tantas teorias que designa soluções prontas e promessas de superação nesse competitivo mercado, surge a Gestão por Competência com um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor a organização através dos recursos existentes no seu interior. A utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse por esse conceito. Seja na perspectiva mais estratégica, seja sob uma configuração mais específica de práticas de gestão de pessoas.

Muitos esforços são feitos para identificar e promover competências que auxiliem as organizações a competir no desafiador ambiente empresarial atual. Pois compreender e distinguir as competências pode trazer vários benefícios, e o trabalho de examiná-las pode indicar a área em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.

É importante ressaltar que a visão baseada em recursos está relacionada aos recursos e competências organizacionais, que caracteriza-se pela dificuldade de serem copiadas e identificadas, são as fontes mais duradouras e tem a capacidade de gerir conhecimento na empresa, podendo ser fonte de vantagem competitiva (PODADIUK et al 2005).

De acordo com legislação brasileira a pequena empresa é definida de duas maneiras: com base no seu faturamento anual e com base no número de empregados, variando de acordo com o setor. A classificação de pequena empresa usada neste trabalho é a definida pelo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), baseada no número de empregados. São considerados como micro e pequena empresa os estabelecimentos com até 49 empregados no comércio e serviços, e com até 99 empregados na indústria; e os estabelecimentos com 50 ou mais empregados no comércio e serviços e 100 ou mais empregados na indústria foram considerados como estabelecimentos de médias e grandes empresas.

As pequenas empresas têm contribuído para a economia como um todo fornecendo novos empregos, introduzindo inovações, estimulando a competitividade, auxiliando na rede de distribuição e na cadeia de suprimentos das grandes empresas. Ao analisar a peculiaridade do processo de tomada de decisão na pequena empresa, percebe-se claramente que o proprietário-administrador é o principal responsável pela atividade de decidir, estando presente, muitas vezes, nos três níveis organizacionais (ZAMARIOLI, 2003 *apud* MIGLIOLI, 2006).

No Brasil, além desses aspectos, as pequenas empresas representam um segmento fundamental para o processo de desenvolvimento do país, pois operam em todos os setores da economia brasileira, representando junto com as micro-empresas, 98% do total de empresas, 67% da taxa de emprego e 20% do PIB. Paralelamente a isso, o Sebrae vem trabalhando de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que esse universo tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo (SEBRAE, 2006).

O prêmio Sebrae Revelação Empresarial é realizado no estado da Paraíba desde o ano de 2003, é fruto de uma parceria entre o Sebrae e o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), através da Rede Cooperação Brasil +. Tem como objetivo o reconhecimento, estadual e nacional, das micro e pequenas empresas que se destacam e sirvam de referência a outras empresas em suas atividades dentro dos critérios: empreendedorismo, gestão pela qualidade e resultados. As categorias de reconhecimento do prêmio são: indústria, comércio, serviço e rural. Até então a categoria rural não foi premiada devido à falta de empresa formal no perfil exigido. Foram realizados quatro ciclos do prêmio, deles já participaram mais de 134 empresas, e 11 obtiveram premiação.

As empresas que participaram da pesquisa apresentam algo diferenciado, o que é comprovado pela sua aprovação nos diversos critérios de seleção a que foram submetidas e que lhes garantiu o Prêmio. Buscou-se, com esta pesquisa, aprofundar os conhecimentos sobre o tema junto a esse segmento tão significativo da economia brasileira.

Para efetivação dessa pesquisa foi utilizado o modelo de King et al (2002), o qual apresenta uma proposta de verificar os aspectos: consenso, caráter tácito, robustez e grau de fixação, que avaliam as competências existentes como fonte de vantagem competitiva da empresa. O problema de pesquisa é saber: Como se apresentam as competências organizacionais segundo o modelo de King et al (2002), nas empresas vencedoras do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, categoria indústria, nos anos de 2003 a 2006?

A fim de responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar as competências organizacionais segundo o modelo de King et al (2002), das pequenas empresas estudadas. No entanto, para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar o consenso entre as competências do setor com a vantagem competitiva; examinar o caráter tácito das competências nas empresas; diagnosticar a robustez das competências diante as mudanças no ambiente; e identificar o grau de fixação das competências nas empresas.

Quanto ao desenvolvimento deste relatório, apresentam-se cinco capítulos, organizados seguindo a ordem seqüencial abaixo descrita.

O Capítulo 1 – Introdução – introduz o leitor no fenômeno de estudo, identificando o problema de pesquisa. Estão descritos também os objetivos e a justificativa do trabalho, além da estrutura de todo o relatório. No Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – é realizada uma revisão bibliográfica, posicionando inicialmente o histórico do debate sobre Competência, abordando a origem e evolução dos estudos relativos ao tema. Na seqüência é feita uma abordagem dos conceitos e a classificação das competências. Também é abordado um modelo de competências organizacionais e por fim são apontados princípios básicos de vantagem competitiva e da pequena empresa.

No Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos – são apresentados o método e a ferramenta utilizados na execução da pesquisa de campo. No Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados – são demonstrados os resultados da aplicação com a interpretação dos mesmos, que confronta os resultados da pesquisa com a abordagem teórica. E no Capítulo 5 – Considerações Finais – são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada, bem como algumas contribuições para o setor estudado e sugestões para pesquisas futuras.

***CAPÍTULO 2***  
***Fundamentação Teórica***

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

#### 2.1.1 HISTÓRICO DO DEBATE SOBRE COMPETÊNCIA

A necessidade de indivíduos capacitados nas organizações não é recente, pois na época em que o princípio *taylorista* foi expandido, já se procurava selecionar pessoas preparadas, apesar de haver apenas a preocupação com as habilidades técnicas relacionadas ao trabalho. Com o evoluir das teorias, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho passaram a ser considerados, principalmente na Teoria das Relações Humanas (ODERICH, 2005).

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a noção de competência começou a ser abordada sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, Mc Clelland publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence* (Teste de Competência em vez de inteligência), o qual iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos, para este autor a competência é uma característica pessoal referente ao desempenho superior em determinado trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001; GRAMIGNA, 2002; DUTRA, 2004; FELLOWS, 2005).

Nos anos 80, Richard Boyatzis, marca a literatura americana sobre competências com seus estudos sobre competências gerenciais. No qual o conceito de competência é pensado como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, que definem o alto desempenho. Acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos alinham as competências a partir das exigências do cargo, fixando ações e comportamentos específicos esperados (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006).

Conforme Fleury e Fleury (2001), a referência que marca o conceito competência é o conjunto de tarefas pertinentes ao cargo; nesta perspectiva a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, definidos pelos requisitos associados ao cargo, ou seja, os saberes ou o estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados pelo sistema educacional. Portanto, o conceito de

competência não atende as demandas de uma organização complexa, pois definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo não é suficiente para a inovação das empresas, em tal situação as mesmas precisam não só competir por produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas (FLEURY e FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), o debate francês sobre competência nos anos 70, nasceu do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, diante disso procurou-se aproximar o ensino das necessidades das empresas, visando ampliar a capacitação dos trabalhadores, buscando estabelecer a relação entre competências e os saberes (saber agir) no referencial do diploma e do emprego.

Dubar e Stroobants (1998 *apud* KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006), afirmam que uma nova concepção de competência disseminada na França, a retrata como um conjunto de saberes mobilizados em situação do trabalho, como os conhecimentos específicos para execução da tarefa, as aptidões, a inteligência, a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências.

Já nos anos 90 a literatura francesa procurou ir além da qualificação, Zarifian (1999 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001), focaliza três mutações no mundo do trabalho, justificando o modelo de competência para a gestão das organizações, são: a noção de incidente, que a competência não pode estar definida na tarefa, mas estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho; comunicação, para compreender o outro e a si mesmo, entrando em acordo com os objetivos organizacionais; e serviço, com a noção de atender ao cliente interno e externo, em que a organização precisa estar presente em todas as atividades.

Para Le Bortef (1995 *apud* DUTRA et al, 2000), a competência não é estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, mas é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado pelas relações trabalhistas, cultura da empresa, limitações de tempo e recursos. No entanto, falar de competência apenas quando há competência em ação, isto é, saber, saber ser e saber fazer (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006).

A noção de competência tem-se ampliado, visando incorporar novas questões, como a articulação entre competências organizacionais, individuais e estratégias organizacionais, integrando o conceito de competência a política e a prática de gestão de pessoas, fazendo com que a empresa estimule as pessoas a exercer suas competências (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; RUAS et al, 2005; KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006).

Como explana Gramigna (2002), a gestão por competência torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e vem comprovando sua eficiência, passando de ser modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou um plano de carreira.

### 2.1.2 CONCEITOS

O termo competência, no fim da Idade Média, pertencia à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde passou a ser usada para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

Para Silva (2003), competência é uma palavra do senso comum, que expressa pessoa qualificada para desempenhar determinada tarefa, no mundo do trabalho ela vem adotando diversos significados tanto ligados aos seus componentes, como conhecimentos, habilidades e atitudes como quanto ao resultado, a performance e a capacidade de entrega.

Barato (1998 *apud* KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006), afirma que devido à inexistência de unanimidade quanto ao conceito de competência, há duas correntes. Uma é a perspectiva inglesa, que define competência tomando como base o mercado de trabalho e enfatizando aspectos ligados ao desempenho requeridos pelas organizações, e a outra é a corrente francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como resultados de processos de aprendizagem.

Conforme Dutra (2004), os autores norte-americanos definem competência como o conjunto de qualificação que permite a pessoa um desempenho superior em seu trabalho. Já os autores franceses, contestam a definição de competência integrada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito as suas realizações, aquilo que elas produzem e/ou entregam (RUAS, 2005).

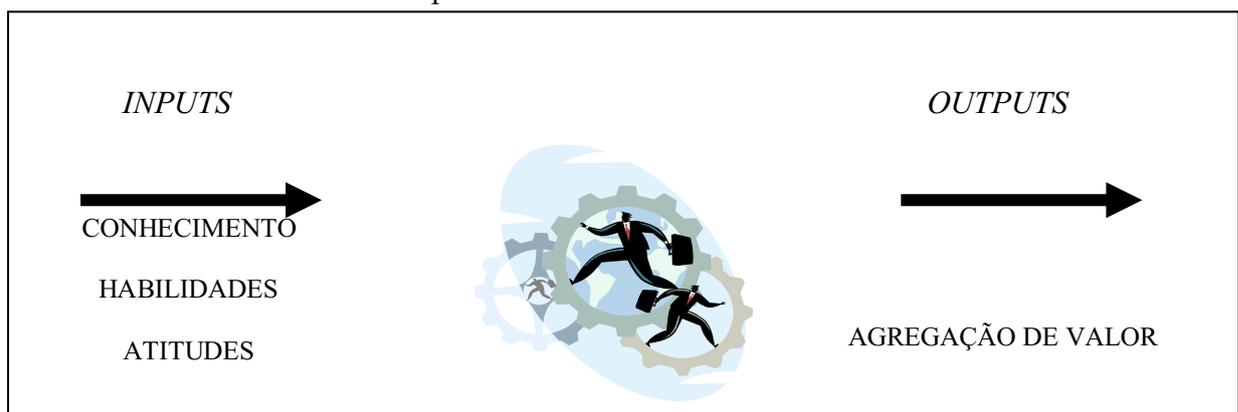
De acordo com Le Boterf (1999 *apud* ODERICH, 2005) os conhecimentos, habilidades e atitudes que formam as competências são recursos de competências, as quais são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. Sendo os recursos de competências desdobrados em: conhecimentos - gerais e teóricos, operacionais e do ambiente; saber-fazer - operacional, experimental e relacional cognitivo; atitudes - atributos pessoais e relacionais; e recursos do ambiente- sistemas de informação e banco de dados.

Oderich (2005) diz que há uma visão moderna do conceito de competência, que caracteriza-se na atitude, na capacidade de saber agir mobilizando conhecimentos e habilidades. Como afirma Ruas (1999 *apud* ODERICH, 2005), a competência não se limita ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias a situação específica; não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.

De acordo com Durand (1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), o conceito de competências é baseado em três dimensões, são elas: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só condições técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. As dimensões são interdependentes, pois para expor uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça previamente as técnicas; como o comportamento no trabalho exige da pessoa não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes adequadas.

Para Dutra (2004), as competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) necessário para a pessoa exercer seu trabalho, do outro lado, tem as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização (*outputs*). A seguir é apresentada a figura que demonstra o conceito de Dutra (2004):

**FIGURA 1:** Conceito sobre competência



Fonte: Dutra, 2004.

No entanto, as pessoas atuam como agentes transformadores de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregue, que pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

De acordo com Dutra (2004 *apud* COMINI et al, 2005), as pessoas têm um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem beneficiar a empresa diretamente quando “entregam” tais capacidades para realizações que avançam além da descrição dos cargos, pois a relação pessoa e trabalho é estimulada a partir das necessidades da organização, que propiciam um espaço ocupacional mais desafiador.

Segundo Levy-Leboyer (1997 *apud* GRAMIGNA, 2002) o termo competência designa repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação. Nesta mesma linha segue o conceito de Boam e Sparrow (1992 *apud* LEAL e FARIA, 2005), que implica que competências são um grupo de comportamentos que algumas pessoas possuem mais do que outras e que são relevantes para o trabalho. Contudo, a competência não é absoluta, mas relativa a um desempenho melhor ou pior, a qual poderia relacionar com a idéia de vantagem competitiva.

A partir da análise das diferentes correntes de estudos (americana, francesa, australiana), Bitencourt (2001, 2005) explica que competência pode ser baseada em sua concepção, redes de trabalho e recursos de competências, que deverá ser englobado questões referentes ao autodesenvolvimento, práticas ao ambiente externo da empresa e auto-realização.

No entanto, entende-se competência como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde a pessoa é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), a partir da interação com outros indivíduos no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor as atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização) (BITENCOURT, 2001).

Segundo Guimarães et al (2006), há maior aceitação dos conceitos de competências que consideram as diversas dimensões do trabalho e buscam associar a competência tanto a capacidade quanto ao desempenho. Na aplicação do termo competência no mundo do trabalho, Guimarães e Medeiros (2003 *apud* GUIMARÃES et al, 2006), indicam a existência de três correntes teóricas que tratam desse conceito: a administração estratégica, que foca o nível de análise organizacional; a gestão de pessoas, que analisa o papel ocupacional e do

indivíduo; e da sociologia da educação e do trabalho, com evidência no nível de análise como um todo.

### 2.1.3 CLASSIFICAÇÃO

A competência é atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, em que as competências decorrem da formação e do processo de desenvolvimento da mesma e são consolidadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização. Do outro lado, temos os indivíduos, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização (DUTRA, 2004; RUAS et al, 2005).

De acordo com Ruas (2005), há um processo contínuo de troca de competências, entre a organização e as pessoas. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novos desafios, e assim os indivíduos ao desenvolverem sua capacidade individual, repassam para a organização seu aprendizado capacitando-a a enfrentar novas situações. Há uma relação entre competências organizacionais e individuais, pois o desenvolvimento das competências individuais deve estar ligada a reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de uma e de outra.

As competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais, pois elas diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva (KING et al, 2002).

A divisão entre competência individual e competência organizacional, será apresentada a seguir.

#### 2.1.3.1 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Para Durand (2000 *apud* GUIMARÃES et al, 2006), na perspectiva do desempenho humano no trabalho, seria possível definir competência individual como uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pela atuação profissional em determinado contexto. Em que o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelas pessoas dentro de um esquema preexistente que exercem influência sobre o seu comportamento; a habilidade diz respeito à capacidade de fazer uso do conhecimento, e utilizá-lo em uma ação; e a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, a predisposição da pessoa em relação ao trabalho.

Diante da variedade de percepções que tratam da noção de competência, pode-se distinguir no debate sobre competência individual uma corrente mais pragmática, que parte de uma influência mais visível do conceito de qualificação, e de outro lado os representantes da escola francesa, que ampliam as expectativas a partir da integração de elementos da sociologia e da economia do trabalho.

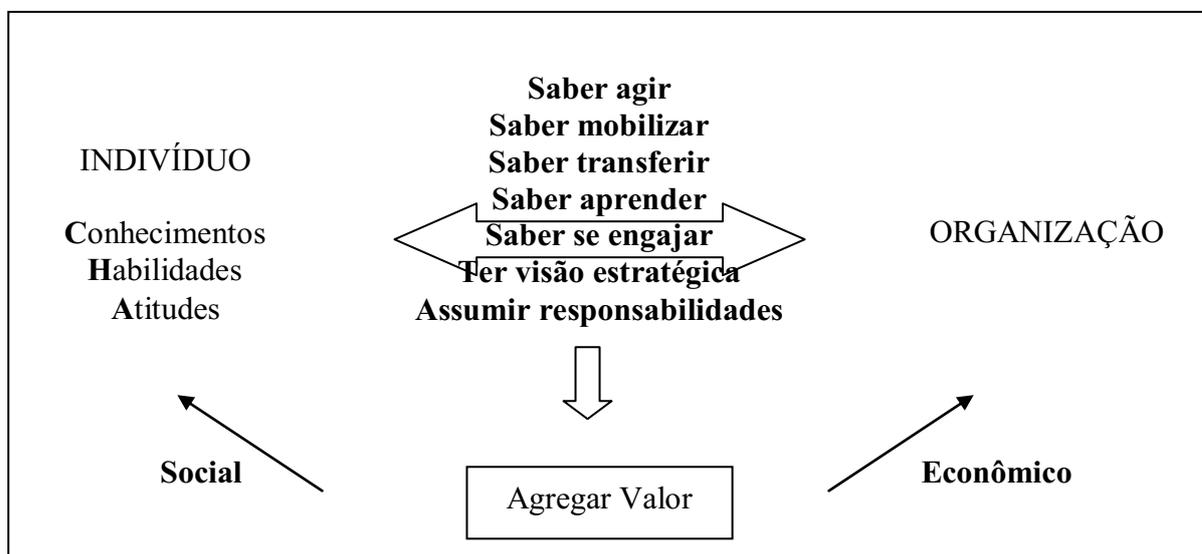
Os conceitos defendidos por Fleury e Fleury (2001), Ruas (2001) e os representantes da escola francesa, refere-se à competência a capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. No entanto, a competência não ficaria limitada à tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas apoiado nestes.

Para Le Boterf (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001) competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação, e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ele competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, numa situação profissional determinada (BECKER e LACOMBE, 2005; RUAS, 2005).

De acordo com Lawler III (1998 *apud* ALBUQUERQUE et al, 2001), é importante relacionar competências com o desempenho individual, pois competências são características evidenciadas de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance, independente do cargo que a pessoa ocupe.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico, a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é essencial para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY e FLEURY, 2001).

Neste sentido, Fleury e Fleury (2001) define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. A seguir é demonstrada uma figura que apresenta este conceito.

**FIGURA 2:** Competências como fonte de valor para indivíduo e para organização

Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Este conceito aparece associado a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Os quais têm variados significados e serão apresentados no quadro a seguir algumas definições, conforme Le Boterf (1995 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001):

**QUADRO 1:** Competências para o profissional

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
<b>Saber se engajar e se comprometer</b>	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.
------------------------------	--

Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

### 2.1.3.2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência organizacional tem origem na Teoria dos Recursos da Firma (*Resource based view of the firm*), esta abordagem considera que a organização tem um portfólio de recursos: físicos (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca e imagem), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional) e humano.

A Teoria dos Recursos da Firma (RBV) ressalta que a vantagem competitiva da organização, não é desenvolvida apenas por sua posição no mercado, mas também pela capacidade de criar novas competências (GUIMARÃES et al, 2006; BECKER e LACOMBE, 2005).

Mills (1999 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001) explana que a abordagem dos recursos da firma ressalta a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos, pois esta abordagem diferencia recursos de competências, em que um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, e competência é uma habilidade para fazer algo.

Conforme Brasil et al (2003), compreender e identificar as competências pode trazer vários benefícios à empresa, por isso a ampliação nos estudos sobre competências organizacionais. Para Drucker (1999 *apud* BRASIL et al, 2003), as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização, as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva.

Como cita Boog (1991 *apud* LEIRIA, 2002) competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a organização desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendem as necessidades e encantam seus clientes.

O conceito de competência organizacional passou a ser mais difundido a partir do conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel, que se constitui pelo conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por surgir um diferencial fundamental para a competitividade da empresa (FLEURY e FLEURY, 2001; LEIRIA, 2002; SILVA, 2003; RUAS et al, 2005).

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a empresa oferecer determinado benefício aos clientes, diferente da concorrência e que são desenvolvidas pela soma das forças entre as áreas da empresa. Para tanto deve satisfazer a três critérios, que são: valor percebido pelo cliente, seja em preço, qualidade e disponibilidade, agregando valor ao produto; gere capacidade de expansão, com acesso potencial a uma ampla variedade de mercado; e diferenciação dos concorrentes, para que a empresa seja única e de difícil imitação (FLEURY e FLEURY, 2001; UBEDA, 2003; ODERICH, 2005; RUAS, 2005).

Conforme Ruas (2005), o conceito de *core competence* fortalece a competitividade das empresas que desenvolvem certas capacidades, e também reforça a idéia que o desempenho eficaz depende de capacidades consistentes e presentes no âmbito da organização.

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível individual quanto organizacional. A partir disso, pode-se dizer que competência organizacional seria um conjunto de capacidades, constituídas de rotinas e sistemas de significados, que no contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo, tanto de consolidar a visão da organização quanto de se recriar, garantindo assim, a sua sustentação (SILVA e FLEURY, 2003).

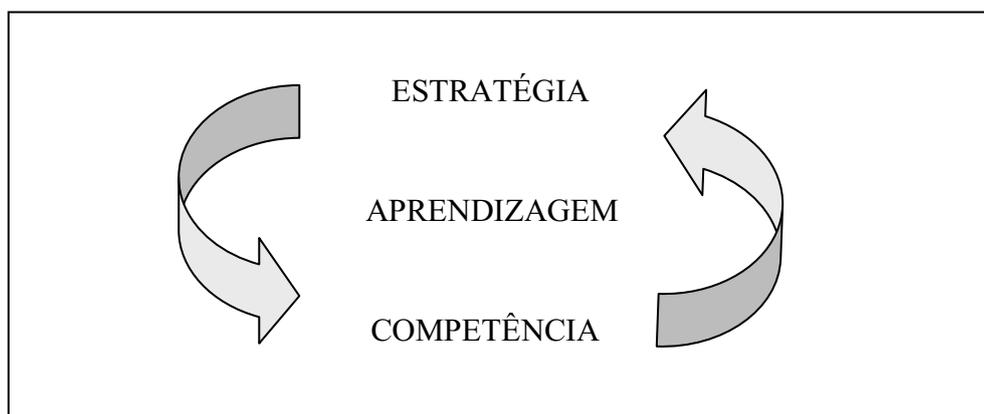
Segundo Bretzke (2003), deve-se ter cuidado para não confundir ativos com competências essenciais, pois os ativos se depreciam com o passar do tempo, enquanto que as competências essenciais se ampliam e se tornam mais sólidas dentro da organização à medida que são utilizadas.

Para Fleury e Oliveira Jr (2001 *apud* STREIT, 2001), as competências essenciais são constituídas por conhecimentos, e que todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem, que ocorrem das interações com o ambiente de negócios. Então, as competências essenciais são um conjunto de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvido por meio de processos de aprendizagem que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa. As competências que garantem a vantagem da empresa podem constituir em dificuldades no futuro, por isso a competência essencial deve ter natureza dinâmica para evitar a rigidez e requerer aprendizagem organizacional para seu desenvolvimento contínuo.

Como a competitividade de uma organização é determinada pela dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia, a abordagem dos recursos faz com que o processo de formulação delas constitua um círculo que se retroalimenta. As competências são formadas a partir dos recursos e as estratégias são elaboradas de grupos de recursos

(competência essencial). Este ciclo, segundo Fleury e Fleury (2001), pode ser ilustrado da seguinte maneira:

**FIGURA 3:** Ciclo formação de competência à definição de estratégia



Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Nesta perspectiva, Moura e Bitencourt (2006), citam que a estratégia está vinculada às competências da empresa, enquanto que o desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. No entanto, a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências da empresa e as dos indivíduos, e também refletindo sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

A competência essencial para ser apreciada deve estar integrada ao conhecimento específico do mercado e ao processo de aprendizagem, que envolve inovação e capacitação de recursos humanos. Considerando que a mudança só se consolida a partir da renovação estratégica, condição fundamental para a gestão de competências.

Zarifian (1999 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001), distingue as competências em uma organização como: sobre processos – os conhecimentos sobre o processo de trabalho; técnicas – conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado; sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho; serviço – aliar a competência técnica, a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? ; e social – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Conforme Betzker (2003), o conceito de competências foi fundado em pesquisas realizadas em empresas líderes internacionalmente, mas para avaliar a aplicação desde

conceito na realidade de empresas de menor porte e também competitivas no mercado, Ruas (2002 *apud* BETZKER, 2003; CAUDURO, 2005), apresenta o conceito de competências organizacionais como, competências coletivas que surgem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos aparente.

De acordo com Ruas (2005), há pelo menos dois outros tipos de competência organizacional, segundo o nível de competitividade, são: competências organizacionais básicas – são as competências percebidas em toda a organização e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da empresa em certo mercado, porém não para a sua diferenciação; e competências organizacionais seletivas – são as competências que viabilizam a diferenciação de uma organização perante os concorrentes, caracterizadas pela inovação e liderança.

## **2.2 MODELO DE KING, FOWLER E ZEITHAML (2002)**

Muitos esforços são feitos para identificar e promover competências que auxiliem as organizações a competir no desafiador ambiente empresarial atual. Pois compreender e distinguir as competências pode trazer vários benefícios, e o trabalho de examinar as lacunas pode indicar a área em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa (KING et al, 2002).

O modelo de King et al (2002), descreve quatro aspectos: o consenso, o caráter tácito, a robustez e o grau de fixação; que auxiliam na determinação do valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva.

Ao verificar estes aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e analisar os pontos de vulnerabilidade dessas competências.

Como cita King et al (2002), o processo de verificar os aspectos pode ajudar a desenvolver nos gerentes a gestão do conhecimento, pois avaliar as competências existentes da organização não é o mesmo que determinar as competências ideais para a futura posição competitiva da empresa.

A seguir é descrito cada aspecto do modelo proposto por King et al (2002).

### **2.2.1 CONSENSO**

Para King et al (2002), o consenso mostra a percepção comum dentro de um grupo. Na organização o consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva da empresa.

O consenso quanto às competências podem ser medido ao longo de um continuum, estando à unanimidade total em um extremo e o desentendimento completo no outro (KING et al, 2002).

Conforme King et al (2002), a maior parte dos estudos refere-se para o consenso na alta gerência, que deveria também interessar-se pela aceitação entre os membros da gerência intermediária quanto à vantagem competitiva das competências da organização, pois eles são responsáveis por visualizar estratégias que servem como operação vital no processo de identificação, desenvolvimento e implantação de competências, e comunicá-las aos gerentes de níveis inferiores que deverão executá-las.

O consenso entre os gerentes, apresenta-se consenso geral quando as competências são associadas ao desempenho corporativo melhor, e o consenso relativo às competências essenciais, que parece ser um indicador mais forte de alto desempenho. Mas deve-se levar em consideração que as competências essenciais diferem entre empresa de um mesmo ramo, não havendo uma forma geral para todas (KING et al, 2002).

### 2.2.2 CARÁTER TÁCITO

O caráter tácito apresenta até que ponto uma competência está fundamentada em um conhecimento que resiste a codificação e a divulgação, já que a competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito (KING et al, 2002).

Segundo King et al (2002), as competências explícitas podem ser analisadas em partes ou codificadas em grupos de regras, as quais poderão ser divulgadas verbalmente ou na forma escrita. Já as competências tácitas não podem ser expressas, porque baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos.

No entanto, tais autores abordam que as competências explícitas podem ser propagadas e copiadas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva. E que as competências tácitas são específicas ao contexto e muito mais difíceis de serem imitada pelos concorrentes, e mais importante para a vantagem competitiva.

De acordo com Brown e Duguid (1991 *apud* KING et al, 2002), a transferência do conhecimento, cria um conhecimento tácito valioso que prossegue no ciclo de transformação do conhecimento tácito para explícito, porque na maioria das vezes o conhecimento tácito

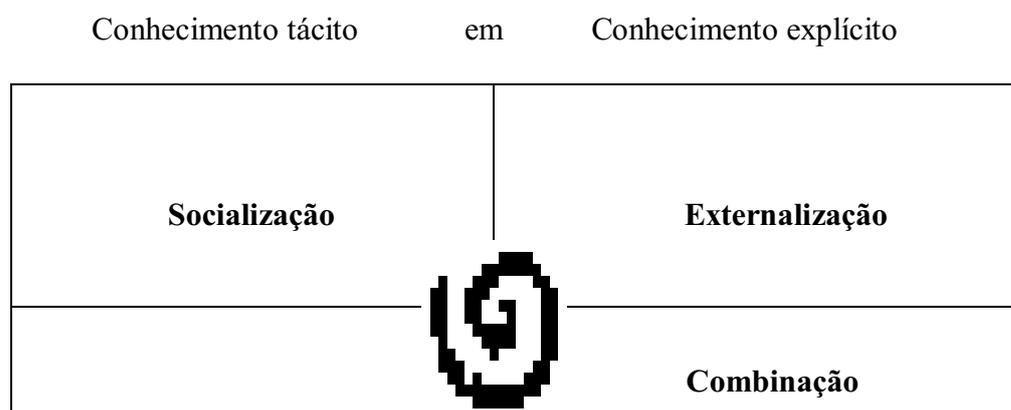
contém as informações mais preciosas. Embora seja mais difícil aprender tal conhecimento de forma codificada, o conhecimento tácito que alicerçam muitas das competências valiosas da empresa é disseminado pela troca de experiência ou pelas histórias. Além disso, tais experiências podem difundir competências por toda a organização, gerando um novo conjunto de conhecimentos tácitos que agregam maior valor.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite apresentar quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, são:

- a) Socialização – de conhecimento tácito em conhecimento tácito, o processo ocorre através do compartilhamento de experiência, o indivíduo pode adquirir o conhecimento diretamente dos outros, sem usar a linguagem, e sim observação e imitação;
- b) Externalização – de conhecimento tácito em conhecimento explícito, é um processo de criação do conhecimento e é provocado pelo diálogo e reflexão coletiva, criando novos conceitos;
- c) Combinação – de conhecimento explícito em conhecimento explícito, esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões ou conversas;
- d) Internalização – do conhecimento explícito em conhecimento tácito, é processo de incorporação, na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros funcionários começam a interiorizá-lo.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada no espiral de conhecimento, pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores. Como apresentado na figura a seguir.

**FIGURA 4:** Espiral do conhecimento



Conhecimento tácito	<b>Internalização</b>	
------------------------	-----------------------	--

do

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Conhecimento  
2.2.3 ROBUSTEZ  
explícito

Conforme King et al (2002), a robustez reflete a sensibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. No entanto, a avaliação desse aspecto segue um continuum que varia de robusto a vulnerável.

Competências robustas caracterizam-se com mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente, pois elas não estão sujeitas as circunstâncias externas, enquanto que as competências vulneráveis seguem a desvalorização em situações que desvia-se do controle da organização, como mudanças econômicas, políticas e tecnológicas (KING et al, 2002).

O valor das competências é aumentado pela robustez, conferindo-lhe maior durabilidade e tornando sustentável a vantagem competitiva da empresa, independentemente de mudanças ambientais (KING et al, 2002).

É interessante que os gerentes fiquem atentos quanto ao tempo real que ocorre os problemas e as oportunidades, pois assim poderão reconhecer as ameaças ambientais e as oportunidades que influenciam a robustez das competências existentes e verificam novas competências.

Como cita King et al (2002), após obter as informações sobre os problemas e as oportunidades, a alta gerência desenvolverá as atividades externas que justifiquem atenção estratégica na busca por modelos de fatores externos que ameaçam as competências essenciais.

#### 2.2.4 FIXAÇÃO

Segundo King et al (2002), a competência é identificada quanto à possibilidade de ser transferida para outra organização pela fixação, pois a mobilidade de uma competência poderá ser medida em um continuum que aborda entre fixo a móvel.

No entanto, a fixação é determinada pela localização da competência na empresa. As competências vinculadas ao conhecimento e as habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, estando diretamente ligadas à mobilidade dos funcionários, pois as competências podem desaparecer caso os funcionários retirem-se da empresa, já as competências vinculadas à missão, a cultura ou aos valores da organização são extremamente fixas e menos vulneráveis a apropriação por concorrentes (KING et al, 2002).

De acordo com King et al (2002), as competências centradas nos funcionários ou nos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de *software*, são mais fáceis de serem copiados do que as competências encontradas nos sistemas gerenciais, tais como programas de incentivos e premiação ou na cultura organizacional.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Podadiuk et al (2005), afirmam que o conceito de vantagem competitiva não tem uma operacionalização detalhada e compartilhada pelos pesquisadores do tema, apesar da maioria dos autores desse campo reconhecer que as empresas privadas se orientem pela procura da lucratividade crescente.

Há duas abordagens sobre os estudos de vantagem competitiva, a primeira de acordo com Barney (2002 *apud* PODADIUK et al, 2005), considera a análise das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas e o modelo das cinco forças competitivas como ferramentas de desempenho em uma visão da organização industrial. Já a segunda abordagem, conforme Vasconcelos e Brito (2004 *apud* PODADIUK et al, 2005), demonstra um tratamento teórico e mais técnico ao conceito, que pode ser analisado sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV-*resource based view*), essa está relacionada aos recursos e competências organizacionais.

É importante ressaltar que RBV inclui as capacidades da firma e os ativos intangíveis como um recurso, por ser caracterizadas pela dificuldade de serem copiadas e identificadas compõem as fontes mais duradouras, assim como a capacidade de gerir conhecimento na empresa, podem ser fonte de vantagem competitiva (PODADIUK et al 2005).

Devido às mudanças ocorridas no ambiente econômico, as organizações desejam obter vantagem competitiva sobre o concorrente, mas para isso é preciso manter uma definição estratégica clara no intuito de atingir o objetivo almejado.

Como cita Porter (1991), a empresa necessita se mover em direção a mais especialização, sofisticação e tecnologia, na busca de redução de custos e a diferenciação frente às outras empresas.

Visto que quando a empresa é capaz de integrar várias atividades, como a força de vendas, produto, marketing e produção, são difíceis os concorrentes se igualá-la, uma vez que não se trata de uma única atividade, mas de concorrer contra um sistema (PORTER,1997).

De acordo com Teece et al (1997 *apud* SANTOS et al, 2004) em ambientes complexos e incertos, as vantagens competitivas são construídas a partir da habilidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar, e se renovar com o tempo, a partir dos recursos, competências e capacidades. De maneira similar, Stalk et al (1992 *apud* SANTOS et al, 2004) afirmam que o sucesso competitivo não depende apenas de produtos ou mercados, mas da capacidade da empresa de implantar processos de negócios que envolvam as suas várias funções para entregar valor superior ao cliente.

A estratégia competitiva preocupa-se com a posição que a empresa ocupa frente aos concorrentes no mercado e a vantagem competitiva forma uma das bases para o sucesso corporativo, entende-se como qualquer característica que a empresa tenha sobre outra; uma estratégia eficaz que revele as habilidades e recursos para promover grande influência em vantagens diferenciadas (MANFREDINI, 2005).

O que se pode constatar com a revisão da literatura é que os conceitos de vantagem competitiva se renovam frente ao cenário atual do ambiente, exigindo que as empresas se realinhem internamente, não em suas funções como também numa relativa mudança cultural.

## **2.4 PEQUENAS EMPRESAS**

Nos últimos anos, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. A competição internacional e o crescimento do mercado vêm proporcionando às pequenas empresas um espaço cada vez maior no cenário mundial, e a principal vantagem competitiva para esse avanço consiste em sua flexibilidade e intuição empresarial (CASAROTTO e PIRES, 1998).

O desenvolvimento da micro e pequena empresa (MPE) é considerado um fator crucial para o desenvolvimento econômico do Brasil, devido à sua contribuição para a geração de emprego e de renda da população. Os programas de financiamento e os serviços de desenvolvimento gerencial são importantes ferramentas para o progresso das micro e

pequenas empresas, proporcionando a esse segmento novos conhecimentos e tecnologias com o objetivo de prepará-las para a acirrada competição.

De acordo com Leiria (2002), definir pequena empresa é algo necessariamente arbitrário porque são adotados padrões diferentes para propósitos diferentes, pois a legislação brasileira determina duas maneiras: com base no seu faturamento anual e com base no número de empregados, variando de acordo com o setor. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como o limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. Para este trabalho foi adotada a classificação de pequena empresa atribuída pelo SEBRAE, que é baseada no número de empregados. Ressalta-se que esse número varia de acordo com o setor, conforme pode ser conferido na tabela a seguir.

**TABELA 1** - Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados

PORTE/ SETORES	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
MICRO	Até 19 empregados	Até 9 empregados
PEQUENA	Até 99 empregados	Até 49 empregados
MÉDIA	Até 499 empregados	Até 199 empregados
GRANDE	Acima de 500 empregados	Acima de 200 empregados

Fonte: Leiria (2002)

No Brasil, segundo dados do SEBRAE (2006), elas são responsáveis por uma parcela considerável da economia e da geração de empregos. Dentre 5,1 milhões das empresas formais brasileiras existentes, 98 % são micro e pequenas empresas, responsável por 67% do pessoal ocupado no setor privado, ou seja, as unidades de menor porte representam à imensa maioria das empresas brasileiras, e 20% do PIB. Realidade que se verifica não apenas para o conjunto da economia, como em todos os setores de atividade. Dessa forma, criam riquezas para a sociedade através de diversos empreendimentos em todas as áreas.

Uma das principais características da empresa de pequeno porte brasileira refere-se ao fato de ser comandada por um “dono” –um empresário fundador – que é quem determina todas as suas estratégias para alcançar os resultados propostos. Essa característica proporciona à pequena empresa maior flexibilidade nas tomadas de decisões, permitindo-a se reinventar com mais agilidade na busca pela competitividade (CASAROTTO e PIRES, 1998).

Conforme Amaro e Paiva (2002), cada vez é mais heterogênea a composição dos trabalhadores empregados nas micro e pequenas empresas. Somam-se crescentemente aos empregados típicos dessas unidades os desempregados expulsos do funcionalismo público e/ou das empresas modernizadas e enxutas, os consultores altamente qualificados vítimas da terceirização e outros profissionais altamente preparados.

As categorias de MPE caracterizadas sejam por relações de produção familiares seja por algum grau de competência não são menos importantes. Nelas concentra-se grande parte da mão-de-obra ocupada, especialmente a alocada no setor informal do mercado de trabalho. São essas empresas as que mais requerem esforços no sentido de elevar a produtividade e induzir a maior formalização da mão-de-obra ocupada, de modo a integrá-las ao setor moderno da economia. Tal estímulo, além de incentivar a geração de emprego e o aprimoramento da qualidade dos postos de trabalho, com reflexos positivos no nível de salários e outras remunerações, tenderá a amenizar a excessiva concentração de renda presente em nossa economia (AMARO e PAIVA, 2002).

Com relação à área tributária, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES federal, instituído pela Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterado pela Lei nº 10.034, de 24 de outubro de 2000, é um passo fundamental na simplificação e desburocratização do regime tributário desse segmento, serve como um exemplo de avanço em termos de incentivo às micro e pequenas unidades produtivas. Dentro da estrutura jurídica, destaca-se ainda, o Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), instituído pela Lei nº 9.964, de 10 de abril de 2000, que visa o refinanciamento de débitos tributários e contempla condições favorecidas para micro e pequenas empresas. E também a edição do Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841, de 5.10.99) – que dispõe sobre o tratamento jurídico diferenciado previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal de 1988.

É preciso ter em mente que o mercado tende naturalmente a impor restrições ao bom desempenho das empresas de pequeno porte. Assim, é essencial a existência de uma ampla e ativa política pública de incentivo a essas unidades produtivas, as quais, conforme visto, são fundamentais ao desenvolvimento econômico e social do Brasil.

#### 2.4.1 MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA

As Micro e Pequenas Indústrias (MPI) são um dos pilares de sustentação da economia em razão de seu número, abrangência e capacidade de geração de emprego. Em 2002, as MPI

empregavam 3,6 milhões de pessoas ou 47% da força de trabalho da indústria brasileira. Mas mesmo diante destes dados, historicamente a evolução do nível de atividade é sempre pior para elas, pois problemas como a falta de capital de giro, baixa demanda, inadimplência dos clientes e distribuição do produto, afetam com mais força as empresas de pequeno porte (CNI, 2005).

Incentivar o crescimento das micro e pequenas indústrias é importante para economia brasileira, e fundamental para promover um crescimento gerador de empregos e com ampla abrangência setorial e territorial.

Um dos maiores entraves enfrentados pelas MPIS, é a ausência e o desconhecimento de linhas de crédito voltadas ao desenvolvimento do setor. Um estudo feito pelo Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (Depecon) da Fiesp, apontou que em 2005, o financiamento bancário direcionado aos empresários foi de 34% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto que nos países emergentes e desenvolvidos esse índice chegou a 60%. Segundo dados da Fiesp, a participação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na liberalização de crédito aos pequenos empresários oscila em 18%, contra os 40% dos bancos privados, ocasionando aos pequenos empresários o financiamento com recursos próprios, como o crédito consignado com altas taxas de juros (ROCHA, 2007).

***CAPÍTULO 3***  
***Aspectos Metodológicos***

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo principal é proporcionar respostas aos problemas propostos, segundo Marconi e Lakatos (1999) a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que solicita um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

O presente trabalho é um estudo de caso, que de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 61) "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Ao comparar o estudo de caso como experimento, Yin (2001, p.29) defende que o objetivo do pesquisador "é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)". Mas uma crítica freqüente com relação aos estudos de casos, é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização, mas Yin (2001) acredita que ela pode ser minimizada com os chamados "estudos de casos múltiplos", ou seja, com os projetos que embutem mais de um estudo de caso. Portanto, o presente estudo é caracterizado como um estudo de casos múltiplos, que permite a análise das competências organizacionais no setor indústria de pequenas empresas, de modo que se possam amenizar os problemas quanto à generalização.

Para a execução dos objetivos optou-se por uma pesquisa descritiva, porque conforme Diehl e Tatim (2004) é uma pesquisa que tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. No entanto, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica para levantar as abordagens que já foram trabalhadas por diversos estudiosos, assimilando conceitos e explorando aspectos já publicados.

A abordagem dessa pesquisa foi de ordem quantitativa, que caracteriza-se pela quantificação dos dados e tem como objetivo garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação ( DIEHL E TATIM, 2004).

#### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

A análise de todos os elementos da população possibilita preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas, mas devido às dificuldades para fazer um levantamento do todo, dá-se a necessidade de investigar apenas uma parte da população. Para

Marconi e Lakatos (1999, p. 43) “universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum” e “amostra é um subconjunto do universo, sendo  $n$  o número de elementos da amostra”.

O estudo tem como universo de pesquisa as empresas vencedoras do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, no estado da Paraíba, que reconhecem às micro e pequenas empresas na categoria: indústria, comércio, serviço e rural.

Mas devido à limitação do tempo, o estudo se propôs a analisar as empresas que venceram o prêmio na categoria indústria, as quais se mostram com diferencial competitivo frente às outras pequenas empresas, este prêmio acontece na Paraíba desde o ano 2003, totalizando até então quatro ciclos. Caracterizando de acordo com Marconi e Lakatos (1999) uma amostra não probabilista intencional, pois se tem interesse na opinião de determinado elementos da população. Teve como fonte de informação o proprietário de cada organização estudada, que afim de apresentação dos dados serão tratados neste trabalho como gestores, totalizando assim quatro respondentes.

As empresas do setor indústria caracterizam-se pela produção direta de bens de consumo ou peças ou componentes para a fabricação de um bem (LEIRIA, 2002). Desse setor, fizeram parte da pesquisa empresas como: uma de fabricação de produtos de padaria, duas de fabricação de aguardentes e uma de fabricação de medicamentos e cosméticos de manipulação.

### **3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

A coleta dos dados foi realizada entre o período de Janeiro a Fevereiro do corrente ano. O instrumento utilizado para coleta dos dados foi o formulário, que segundo Marconi e Lakatos (1999), Diehl e Tatim (2004), é um instrumento essencial para investigação social e tem como sistema de coleta de dados, obter informações diretamente do entrevistado, através do contato face a face entre o pesquisador e o informante, além do fato de o roteiro de perguntas ser preenchido pelo entrevistador no momento da entrevista. Neste tipo de instrumento, pode-se observar inúmeras vantagens, como: o contato entre a pesquisadora e os empresários no preenchimento do instrumento possibilitou a explicação dos objetivos da pesquisa, como também orientação no significado das perguntas, a flexibilidade para adaptar-se a cada situação, e a precisão das informações a fim de atender o objetivo proposto, o qual foi de relevância por se tratar de um tema ainda em desenvolvimento no meio empresarial.

O instrumento como formulário permitiu a troca de informações que vieram a complementar os dados repassados, pois no momento das respostas a pesquisadora estava presente para escutar as opiniões e os conhecimentos dos respondentes sobre as questões relatadas, o que muito enriqueceu a análise e interpretação dos dados.

Quanto às desvantagens deste tipo de instrumento, pode ocorrer o risco de distorções pela influência do pesquisador; insegurança nas respostas, por falta de anonimato; menor prazo para responder as perguntas; como também maior demora para coleta dos dados, por ser aplicado a uma pessoa de cada vez.

O estudo do presente trabalho sobre Gestão por Competência se deu a partir do Modelo de King et al (2002), que avalia as competências organizacionais através de quatro aspectos: Consenso, Caráter Tácito, Robustez e Fixação. O formulário (vide anexo) aborda os quatro aspectos por meio de questões fechadas e que estão distribuídas da seguinte forma: 01 (uma) pergunta sobre o aspecto Consenso; 04 (quatro) perguntas sobre o aspecto Caráter Tácito; 04 (quatro) perguntas sobre o aspecto Robustez; e 01 (uma) pergunta sobre o aspecto Fixação. Utilizando uma Escala de Likert, a qual é utilizada para mensurar as opiniões e atitudes dos respondentes com base numa escala de intervalos, manifestando sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, como: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo totalmente, concordo parcialmente. Exceto o aspecto Fixação, que conforme os autores do modelo, deve ser analisado pela distribuição de 100 pontos para cada competência.

No entanto, as competências organizacionais tomadas como base para a análise dos quatro aspectos descritos, foram relatadas como competências de pequenas empresas, do setor industrial através do estudo de Leiria (2002), que apresenta as competências: participação em programas de qualidades, foco em produtos diferenciados, *marketing* de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios e inovação, estão voltadas para a competitividade da empresa, e as competências: desenvolvimento de pessoas, proximidade com o público, busca de novos mercados e investimento em pesquisa estão direcionadas para a estratégia da empresa.

### **3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

Os dados foram tratados de forma quantitativa para responder aos objetivos propostos. Para análise estatística dos dados colhidos na pesquisa de campo, foi utilizado o programa

Microsoft Excel (versão 2003) – Planilhas eletrônicas para criação de tabelas codificadas dos dados colhidos (vide apêndice).

Foi utilizada a técnica estatística de distribuição de frequência, que conforme Marconi e Lakatos (1999) apresenta-se como: frequência absoluta são os valores que representam o número de dados de cada classe, que por sua vez, são intervalos de variação da variável; e a frequência relativa são os valores das razões entre frequência absolutas e a frequência total, representada por porcentagem.

***CAPÍTULO 4***  
***Apresentação e***  
***Análise dos Resultados***

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados serão analisados de acordo com a teoria da Gestão por Competências a partir do modelo de King et al (2002) que analisa o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável através dos aspectos: Consenso, Caráter Tácito, Robustez e Fixação. Ao analisar esses aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e identificar os pontos de vulnerabilidade dessas competências.

Apresentam-se os resultados que avaliaram as dez competências organizacionais propostas através dos aspectos, a partir das percepções dos gestores de quatro pequenas empresas, vencedoras do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, na categoria indústria, no estado da Paraíba, do ano 2003 a 2006. Para mostrar a importância analítica dos dados, os mesmos serão apresentados na forma gráfica, para assim facilitar a compreensão das respostas obtidas no trabalho de campo.

### 4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

As competências compreendem os conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais, e para que tornem fonte de vantagem competitiva, é preciso que sejam valiosas, raras e que impliquem dificuldade ou alto custo a serem copiadas.

Neste estudo, as competências organizacionais tomadas como base para a análise dos quatro aspectos descritos por King et al (2002), foram propostas como competências de pequenas empresas do setor industrial através do estudo de Leiria (2002), que analisou as competências organizacionais e individuais de empreendedores que ganharam o Prêmio Talentos Empreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre, prêmio este organizado pelo Sebrae do Rio Grande do Sul. A população estudada no referido estudo é semelhante à utilizada neste trabalho.

As competências avaliadas serão apresentadas por número nos gráficos, conforme tabela a seguir:

TABELA 2: Competências Organizacionais do Setor Indústria

REFERÊNCIA	COMPETÊNCIA
1	Participação em programas de qualidade
2	Foco em produtos diferenciados
3	<i>Marketing</i> de relacionamento
4	Valorização da marca
5	Transparência nos negócios
6	Inovação
7	Desenvolvimento de pessoas
8	Proximidade com o público
9	Busca de novos mercados
10	Investimento em pesquisa

Fonte: Leiria (2002)

#### 4.1.1 CONSENSO

Entendendo que competências são conhecimentos e habilidades, e podem promover vantagem competitiva a uma organização em relação aos concorrentes, é necessário que, os gestores mantenham unidade quanto ao valor de uma competência no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes. Esse entendimento compartilhado permite interpretar visões e estratégias amplas dentro da organização.

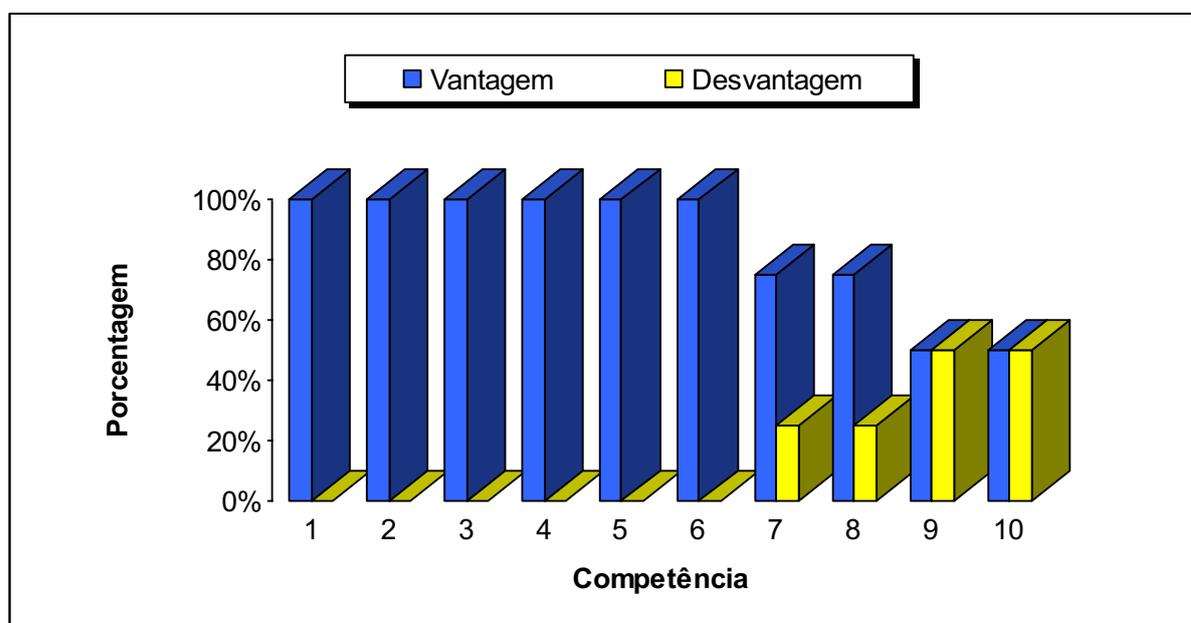
Na percepção dos gestores, as competências que se encontram em vantagem competitiva, apresentando um percentual de 100% foram: **participação em programas de qualidade, foco em produtos diferenciados, *marketing* de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios e inovação**. E as competências **desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público** apresentaram o percentual de 75% em vantagem competitiva, apenas um dos respondentes, concorda que sua empresa se mostra em desvantagem competitiva frente aos concorrentes nessas competências.

Observa-se que há um consenso relativamente alto nas empresas analisadas, indicando que as competências contribuem para a vantagem competitiva e o sucesso delas. Portanto, os gestores deverão investir nas competências, a fim de extrair o máximo das oportunidades reveladas.

As competências **busca de novos mercados** e **investimento em pesquisa** obteve o percentual de 50% em vantagem e 50% em desvantagem competitiva, apresentando assim um dissenso nas respostas. No entanto, essas desvantagens não são significativas para o setor, porque a maioria das pequenas empresas tem grande dificuldade de estabelecer novos mercados e de manter uma estrutura de constante pesquisa para o desenvolvimento de seus produtos. E logo, o percentual de desvantagem competitiva, é reconhecido pelo fato que as competências essenciais podem ser diferentes em empresas do mesmo ramo, não havendo uma forma geral para todas, caracterizando que a diversidade de habilidades organizacionais faz com que as empresas se destaquem em relação aos concorrentes.

A seguir é apresentado o gráfico com as competências sob o aspecto consenso:

**GRÁFICO 1:** Consenso



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**LEGENDA:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

#### 4.1.2 CARÁTER TÁCITO

O caráter tácito, apresenta até que ponto uma competência está fundamentada em um conhecimento que resiste a codificação e a divulgação. De acordo com King et al (2002), as competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser

expressas, mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e de grande importância para a vantagem competitiva; já as competências explícitas, podem ser divulgadas verbalmente ou na forma escrita, com facilidade de serem copiadas em outros ambientes e representam pouca ou nenhuma vantagem competitiva.

Nessa visão examinam-se as competências sob o aspecto caráter tácito, de modo a identificar em que ponto elas estão entre o explícito e o tácito. A seguir, as perguntas serão analisadas a partir das seguintes variáveis: treinamento, documentação escrita, manual útil e imitação por parte dos concorrentes.

#### ▪ **Treinamento**

O conhecimento novo sempre começa no indivíduo. O conhecimento pessoal é transformado em conhecimento organizacional, valioso para toda a empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

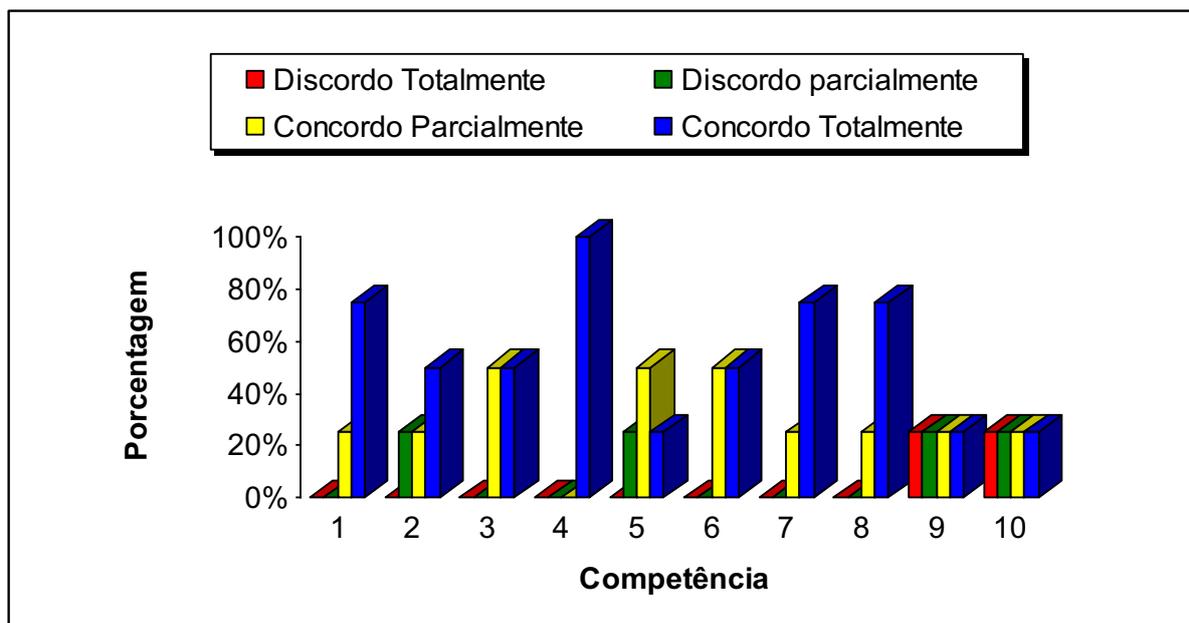
Uma das formas dos indivíduos gerarem conhecimento é o treinamento, que segundo Chiavenato (2004), é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. É através do treinamento que a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

Quando perguntado sobre se os funcionários recebem treinamento a respeito de cada competência, pode-se observar os seguintes percentuais em concordância total: 100% **valorização da marca**, 75% **participação em programas de qualidade, desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público**; e 50% para **foco em produtos diferenciados, marketing de relacionamento e inovação**. Percebe-se, que há consenso nas opiniões quanto às competências que trata a variável treinamento dos funcionários. Havendo quase uma unanimidade, quanto ao entendimento de que essa variável constitui-se no espiral do conhecimento, pois um conhecimento explícito a partir da transferência gera o conhecimento tácito, tornando as competências valorosas para o setor.

E as competências **busca de novos mercados e investimento em pesquisa** apresentaram 25% para cada escala de intervalo, apresentando um dissenso entre as respostas. Indica que muitas vezes os conhecimentos não são repassados, deixando de desenvolver nos funcionários tais capacidades.

A seguir é apresentado o gráfico com as competências sob a variável treinamento:

GRÁFICO 2: Treinamento



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

#### LEGENDA:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

#### ▪ Documentação escrita

A natureza intuitiva e subjetiva do conhecimento tácito, dificulta o processamento de transferência do conhecimento, mas para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, ele terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer pessoa compreenda. Nesse processo de transformação de tácito para explícito que o conhecimento organizacional é criado, tornando-se valioso para toda a empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. E a chave desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identificação dos funcionários com a empresa e sua missão.

A análise das competências, quanto à vasta documentação escrita existente nas empresas, obteve o percentual de 75% no que se refere à concordância total na competência **transparência nos negócios**, apenas uma empresa afirma não ter documentação escrita sobre ela. Verifica-se que, essa competência estar explicitada através de documentação escrita na

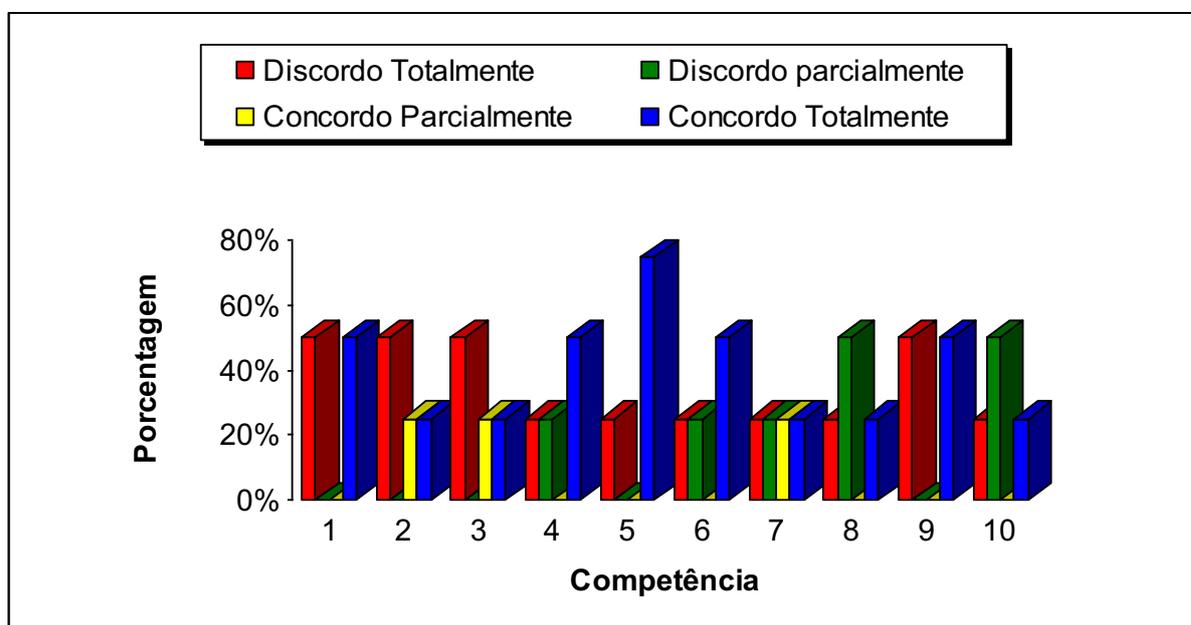
maioria das empresas estudadas, até porque é considerada como uma forma de manterem o processo administrativo registrado e também de fácil acesso para futuras análises. Confirmando que o conhecimento explícito pode ser transformado em tácito.

No entanto, as competências **participação em programas de qualidade, foco em produtos diferenciados, marketing de relacionamento, valorização da marca, inovação, desenvolvimento de pessoas e busca de novos mercados**, apresentam 50% dos respondentes em concordância e outros 50% em discordância. Entendendo que essas competências podem estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. Faz-se necessária uma interação, para que haja a interiorização do conhecimento explícito, como também a externalização do conhecimento tácito, compondo as fases fundamentais do espiral do conhecimento.

E apenas, as competências **proximidade com o público e investimento em pesquisa** apresentam um percentual de 75% em discordo parcial e totalmente, indica que tais competências não se encontram de maneira explicitadas nas empresas analisadas, caracterizando como valiosas e difíceis se serem copiadas pelos concorrentes.

O gráfico a seguir representa as competências sob a variável documentação escrita:

**GRÁFICO 3:** Documentação escrita



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**LEGENDA:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

### ▪ Manual útil

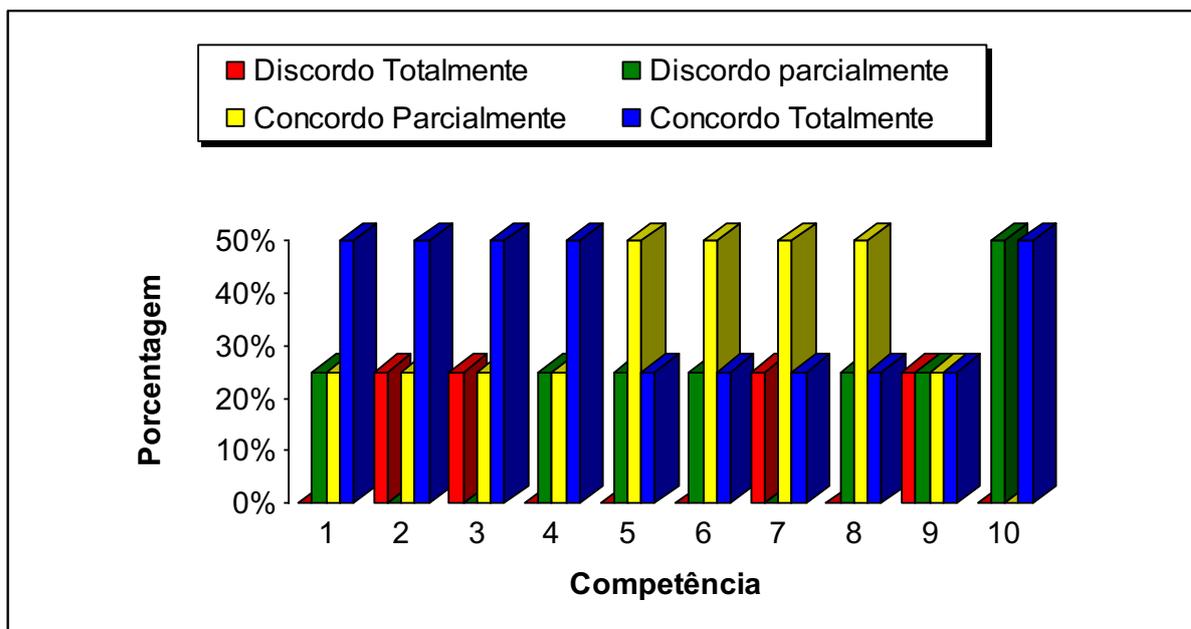
Guimarães et al (2006), afirmam que a complexidade ao redigir um manual útil para descrição de uma competência, envolve uma etapa preliminar de identificação das principais funções ou macroprocessos organizacionais, associados aos tipos de serviços ou mercados.

Nesse sentido, os resultados a partir do entendimento dos gestores referentes, se essa variável poderia ser redigida com os conhecimentos das competências, apresenta um índice de 75% na concordância parcial e total nas competências: **participação em programas de qualidade, foco em produtos diferenciados, marketing de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios, inovação, desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público**. Os gestores concordam com a possibilidade de codificar essas competências, que poderá ser utilizado na execução do trabalho, a fim de ampliar a geração de conhecimento dentro das empresas.

As competências **busca de novos mercados e investimento em pesquisa**, apresentam um dissenso quanto se poderia ou não serem registradas. Para algumas empresas tais conhecimentos podem ser codificados, e para outras elas são pessoais e específicas ao contexto, no entanto difícil de serem copiadas e formuladas.

A seguir é ilustrado o gráfico sob a variável manual útil:

**GRÁFICO 4:** Manual Útil



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

## LEGENDA:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

▪ **Imitação por parte dos concorrentes**

De acordo com King et al (2002), para que a competência torne-se fonte de vantagem competitiva sustentável, ela precisa ser valiosa, rara e implique dificuldade ou alto custo para ser copiada. Esse princípio permite que a empresa se diferencie das demais e que a produção de bens ou serviços sejam oferecidos aos clientes, de modo que eles percebam um valor superior. As competências explícitas podem ser reproduzidas com facilidade em outros ambientes e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva para a empresa e as competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Nessa perspectiva, tiveram um percentual de 100% na escala concordância parcial e total, as competências: **participação em programas de qualidade, marketing de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios, desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público**. Apresenta consenso entre os respondentes, de modo que tais competências se encontram de fácil acesso para os concorrentes.

A competência **inovação**, representa 75% das respostas em concordo parcial e totalmente. Apenas um respondente acredita que essa competência não poderia ser copiada por seus concorrentes, caracterizando em vantagem competitiva para sua empresa.

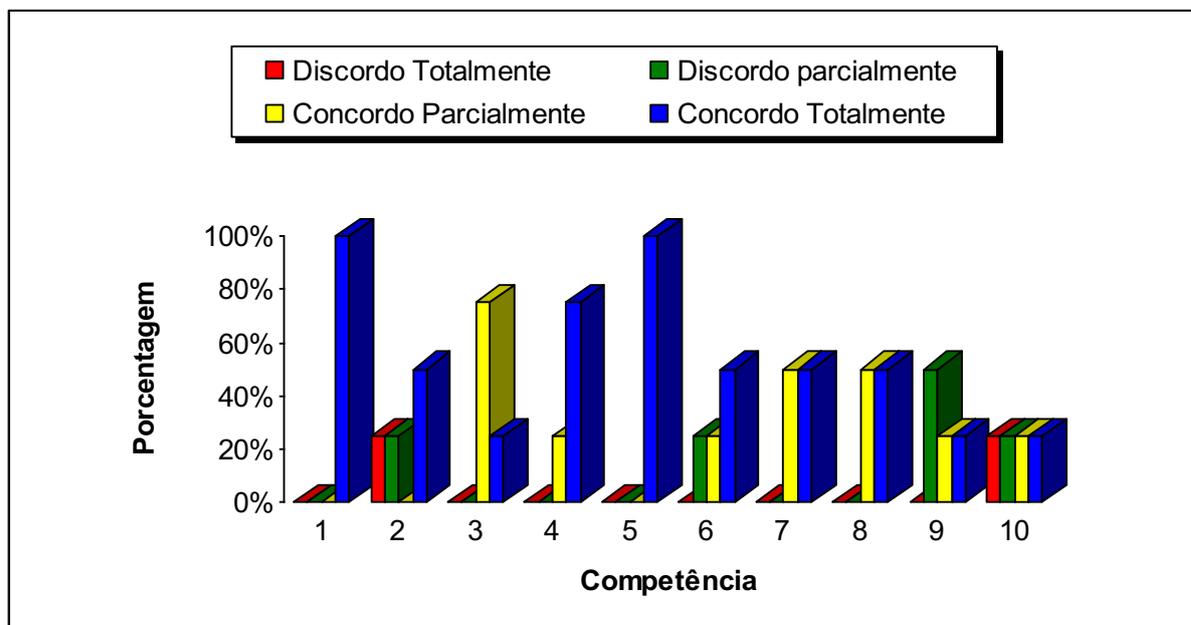
Já as competências **foco em produtos diferenciados, busca de novos mercados e investimento em pesquisa**, apresentam uma discordância de respostas. Para algumas empresas, essas competências podem ser reproduzidas pelos concorrentes, e para outras elas são específicas e difíceis de serem copiadas.

Conclui-se que, na percepção dos gestores, a maioria das competências pode ser copiada pelos concorrentes por meio de análise do mercado ou publicações. Portanto, essas concordâncias em relação a essas competências não obedecem ao critério de dificuldade para serem reproduzidas.

De modo geral, as competências organizacionais se apresentam resistentes a codificação, apesar da variável imitação por parte dos concorrentes se apresentar com possível desvantagem competitiva devido a facilidade de algumas competências serem reproduzidas

aos concorrentes, mas as outras três variáveis demonstraram que as competências são importantes para a vantagem competitiva das empresas analisadas. Conforme o gráfico a seguir:

**GRÁFICO 5:** Imitação por parte dos concorrentes



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**LEGENDA:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

#### 4.1.3 ROBUSTEZ

A robustez reflete a sensibilidade de uma competência as mudanças no ambiente externo a organização, portanto quanto mais se manter o valor das competências diante as mudanças do ambiente, mais as competências serão robustas, conferindo durabilidade e tornando sustentável a vantagem competitiva da empresa. A seguir, será diagnosticado como as competências se apresentam diante as mudanças tecnológicas, mudanças na área econômica e mudanças políticas. A variável outras mudanças não foi considerada significativa para os respondentes, sendo assim, não será relatada a suscetibilidade de tal mudança.

### ▪ Mudanças tecnológicas

Segundo Chiavenato (1999), todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas tarefas. A tecnologia é um determinado tipo de conhecimento que é utilizado no sentido de transformar elementos materiais ou simbólicos, em bens ou serviços, ou seja, modificando sua natureza e características.

Alguns autores, afirmam que a tecnologia determina a estrutura e o comportamento das organizações. No entanto, ela tem o papel de possibilitar o aumento de produtividade e competitividade, e um melhor desempenho do funcionamento da empresa.

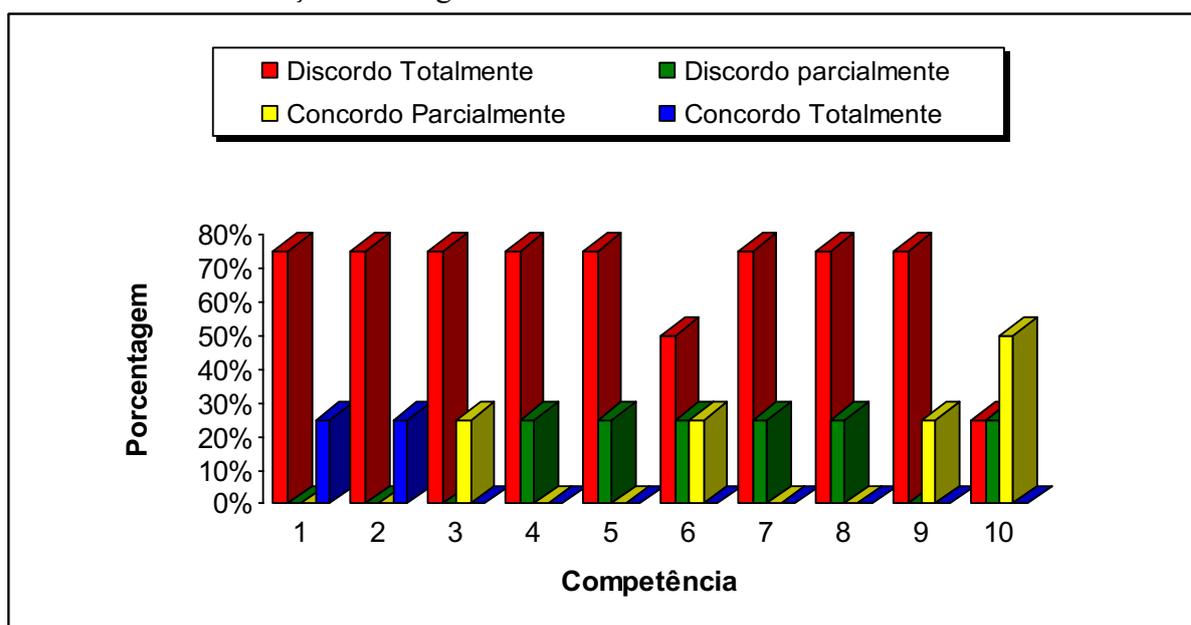
Na análise sobre se as mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva das competências, apresenta-se que 75% dos respondentes discordam totalmente nas seguintes competências: **participação em programas de qualidade, foco em produtos diferenciados, marketing de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios, desenvolvimento de pessoas, proximidade com o público e busca de novos mercados.** Segundo a maioria dos respondentes, a mudança tecnológica não afetará a vantagem competitiva dessas competências, indicando que elas se encontraram robustas, mantendo seu valor diante as mudanças do ambiente.

A competência **inovação** demonstra 75% na escala de discordo parcial e totalmente, confirmando que essa competência é robusta, e que a mudança na tecnologia não interfere em sua vantagem competitiva.

Já a competência **investimento em pesquisa**, refere-se com um percentual de 50% em concordo parcialmente, indicando que dois respondentes consideram que possíveis mudanças tecnológicas afetariam a vantagem competitiva de tal competência, pelo fato de que ela estaria ligada diretamente às transformações da tecnologia. Mas os outros dois respondentes não acreditam em ameaças quanta a essa competência.

Conclui-se que, na percepção dos gestores, as competências são robustas, de modo a contribuir para a sustentável vantagem competitiva da empresa. No entanto, deve-se entender que a relação da tecnologia com a organização serve como um instrumento para o desenvolvimento sustentável, mesmo que o processo produtivo não necessite de tanta inovação, é interessante se atualizar nas novas tendências, pois a tecnologia proporciona rapidez de transformação e na disseminação das informações. Tais competências são representadas conforme o gráfico a seguir:

GRÁFICO 6: Mudanças tecnológicas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

#### LEGENDA:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

#### ▪ Mudanças na área econômica

A economia é uma ciência que se preocupa com a alocação dos recursos escassos para a satisfação das necessidades humanas, e se divide em Microeconomia é o ramo da ciência econômica que estuda o comportamento dos agentes econômicos em relação ao mercado consumidor e empresas, e a Macroeconomia estuda o desempenho global, a produção de bens e serviços, taxas de inflação, taxas de desemprego, poupança, investimentos e governo (PINHO, 1998).

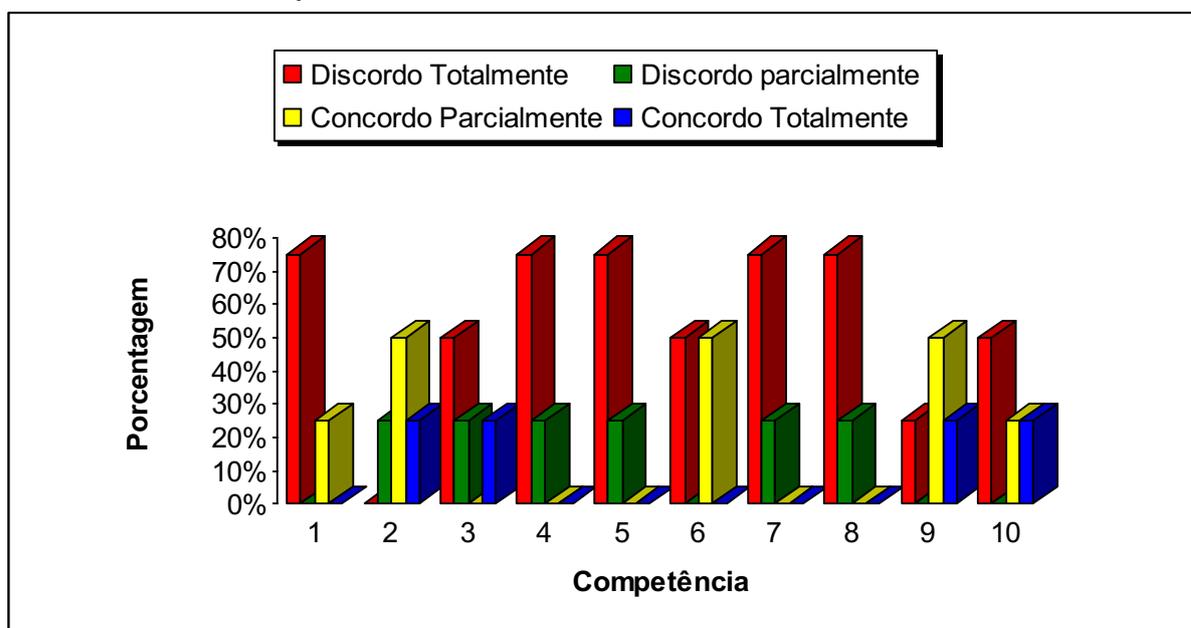
As competências foram analisadas diante das instabilidades na área econômica, apresentando como resultado, na escala de discordo parcial e totalmente, 100% nas competências **valorização da marca, transparência nos negócios, desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público**. Caracterizando que essas competências se mantêm robustas, e não modificará seu valor perante as mudanças econômicas, assim não afetará a vantagem competitiva da empresa.

No entanto, as competências **foco em produtos diferenciados e busca de novos mercados** apresentaram um percentual de 75% na escala de concordo parcial e totalmente,

indicando que tais competências são vulneráveis às mudanças econômicas. Caso ocorram alterações no comportamento dos agentes econômicos, implicará em perda de vantagem competitiva para as empresas quanto a essas competências. Apenas uma das empresas afirma que estas competências se manteriam robustas diante das mudanças nesta área.

Pode-se perceber que na visão dos gestores, a maioria das competências permaneceriam robustas diante das mudanças econômicas. Implicando que a estabilidade econômica do país está refletindo nas empresas de forma positiva. Mas, faz-se necessário que os gestores aproveitem tal situação a fim de aumentar a durabilidade dessas competências, como também, desenvolver novas competências que sustentem a vantagem competitiva. Segundo o gráfico a seguir:

**GRÁFICO 7:** Mudanças na área econômica



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**LEGENDA:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

▪ **Mudanças políticas**

Política denomina-se a orientação ou a atitude de um governo em relação a certos assuntos e problemas de interesse público, como a política financeira, a política educacional e a política social (WIKIPÉDIA, 2000).

As ações políticas adotadas podem proporcionar oportunidades ou ameaças à sustentação da competitividade das organizações.

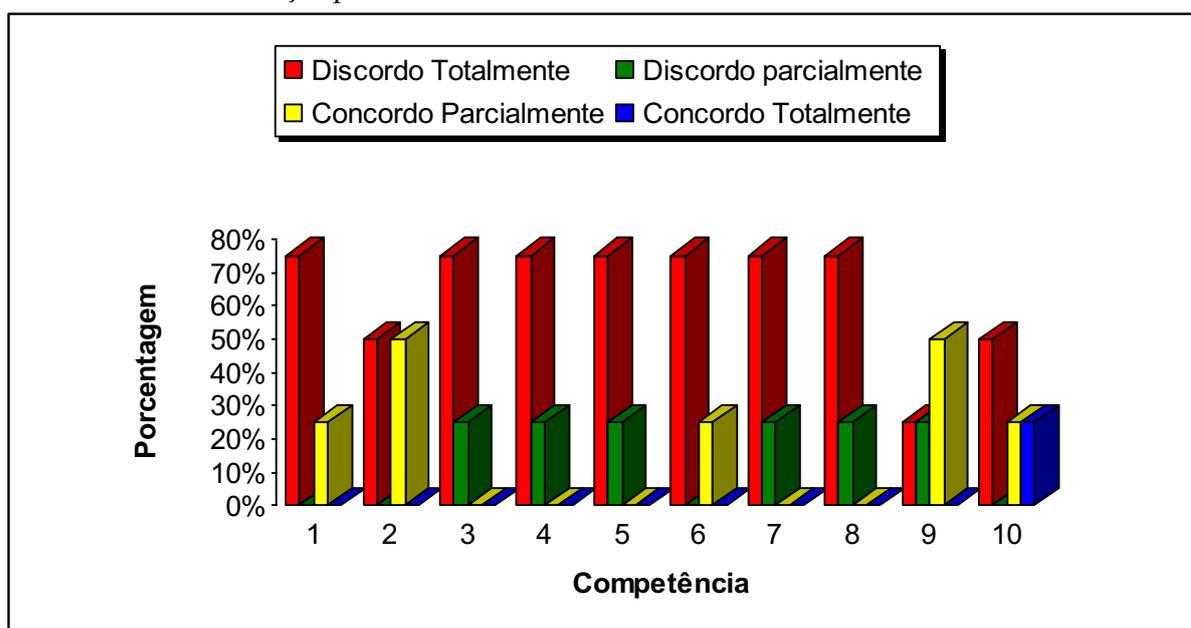
Diante de alterações na política, as competências foram analisadas e apresentaram o percentual de 100% , no que se refere à discordância parcial e totalmente, nas competências **marketing de relacionamento, valorização da marca, transparência nos negócios, desenvolvimento de pessoas e proximidade com o público**. Verifica-se um consenso quanto à durabilidade dessas competências, pois elas estão diretamente relacionadas ao ambiente interno das empresas, não sofrendo assim, interferência das políticas públicas.

As competências **participação em programas de qualidade e inovação** apresentaram um percentual de 75% na escala de discordo totalmente, implica que tais competências são robustas as mudanças políticas. Apenas uma das empresas, concorda que essas competências seriam ameaçadas competitivamente frente às modificações de atitude no governo.

Nas competências **foco em produtos diferenciados, busca de novos mercados e investimento em pesquisa**, 50% dos respondentes se consideram vulneráveis frente às mudanças políticas, de alguma forma as leis regidas pelo poder público, interferiria o modo como a empresa irá conduzir essas competências; e os outros 50% se consideram firmes, e manterão a vantagem competitiva. Indicando um dissenso entre os respondentes nessas competências, pois a metade das empresas se mostram vulneráveis, enquanto que a outra metade permanece competitiva diante as mudanças políticas.

De forma geral, as competências organizacionais se apresentam robustas nas pequenas empresas do setor industrial pesquisadas, o que vem a confirmar que a ação política voltada para tais empresas estar sendo explorada de forma positiva e como fonte de sustentação da competitividade. Tais competências são representadas conforme o gráfico a seguir:

GRÁFICO 8: Mudanças políticas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

#### LEGENDA:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

#### 4.1.4 GRAU DE FIXAÇÃO

O aspecto Fixação compreende a mobilidade da competência dentro da organização. Segundo King et al (2002), a fixação é determinada pela localização das competências, as que estão vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos mesmos. Já as competências ligadas à missão e a cultura da organização são fixas e menos vulneráveis à apropriação por concorrentes.

Dentro dessa abordagem, busca-se identificar o grau de fixação das competências nas empresas a partir de quatro locais, existentes na própria organização: conhecimentos e habilidades dos funcionários; sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de *software*; sistemas de treinamento e incentivo que promovem e reforçam o aumento do conhecimento; e missão, cultura ou valores da organização, que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento.

Para identificar a fixação das competências organizacionais, foram distribuídos 100 pontos entre os quatro locais que indicam onde a competência organizacional está situada. A identificação das competências da organização revelará o nível da sua mobilidade para outra empresa.

Na percepção dos gestores, a localização **missão, cultura ou valores** apresentaram o maior percentual em todas as competências, fortalecendo a idéia de que as competências são direcionadas pela cultura da organização que coordena as demais áreas. Visto que, a cultura organizacional é o conjunto de padrões de comportamento, práticas e ações que caracterizam o modo de agir de uma empresa (FONSECA e PEREIRA, 2000). As competências organizacionais se encontram fixas, pois os maiores percentuais foram neste local, indicando que a apropriação das competências por parte dos concorrentes é mais difícil de acontecer, pois elas estão firmadas na estrutura central da empresa, que guiará o grupo na execução das metas e objetivos, de modo a alcançar a vantagem competitiva.

A localização **sistemas de treinamento** apresentou-se com uma relativa freqüência de respostas, demonstrando que muitas das competências são disseminadas por meio de treinamento e incentivos no intuito de aumentar o conhecimento. Como afirma Chiavenato (2004), o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

As localizações **missão, cultura ou valores e sistemas de treinamento**, juntas representam mais de 50% das respostas, o que vem a confirmar que as competências estudadas se tornam fixas a partir da missão e valores instituídos pelas empresas e pela geração de conhecimento desenvolvida por meio de treinamento.

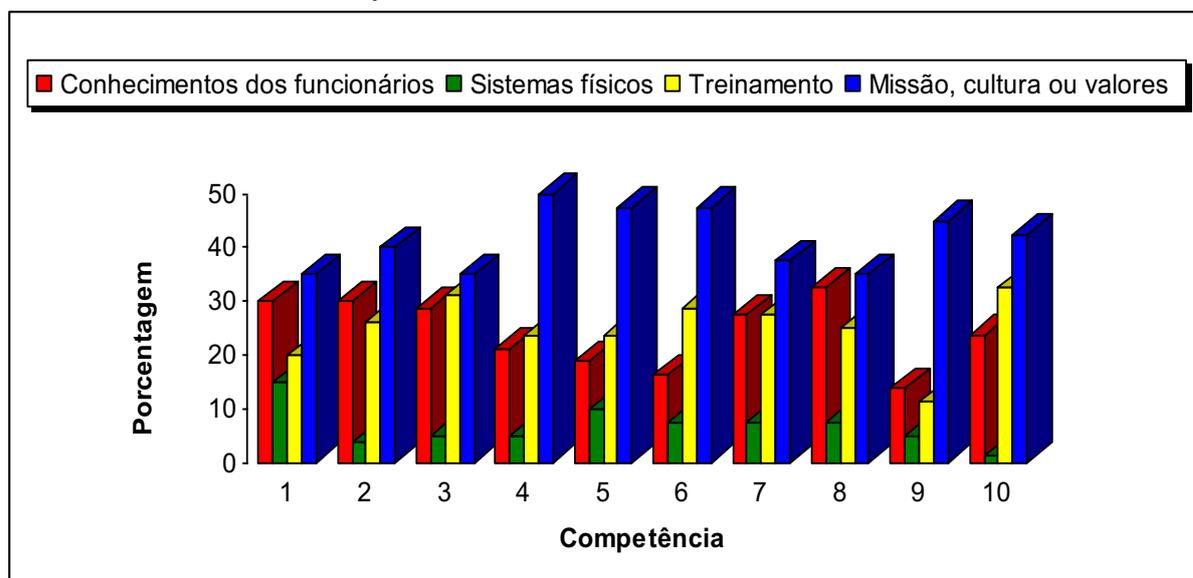
Logo a localização **sistema físico**, que caracteriza as competências como móveis, foi pouco representativa na pesquisa, indicando que elas não são vulneráveis a cópia e a apropriação por parte dos concorrentes. Esta variável vem a reforçar as condições como a maioria das pequenas empresas executam as suas atividades gerenciais, não utilizando dessa ferramenta ou utilizando de forma precária, demonstrando que o setor muitas vezes é carente de tal processo, deixando de utilizar uma ferramenta, tão importante para a administração nos dias atuais.

**Conhecimentos dos funcionários** indicam que as competências estão ligadas a eles, e caso saiam da empresa leva consigo tal competência, não representando fonte de vantagem competitiva. Mesmo que algumas competências, como: participação em programas de qualidade, foco em produtos diferenciados e proximidade com o público obtiveram um percentual pouco maior que o da localização sistemas de treinamentos, mas não implica afirmar que tais competências são móveis. Pois o total de percentual entre as localizações conhecimentos dos funcionários e sistemas físicos representa menos de 50% das respostas.

Diante a análise das variáveis, pode-se perceber um bom grau de fixação das competências nas pequenas empresas estudadas do setor indústria. Visto que todas as competências analisadas se encontram fixas nas empresas, caracterizando que os desempenhos delas são orquestrados de acordo com a missão, cultura ou valores da organização. E como as competências geradas e depois perdidas não constituem fonte de vantagem competitiva, os gestores devem verificar, frequentemente, se as competências vão embora com o funcionário no final do expediente ou de que maneira elas podem ser protegidas, a fim de coordenar possíveis falhas e se manterem com vantagem competitiva.

Tais competências sob o aspecto grau de fixação, são representadas conforme o gráfico a seguir:

**GRÁFICO 9 : Grau de Fixação**



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**LEGENDA:**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Participação em programas de qualidade | 6. Inovação                   |
| 2. Foco em produtos diferenciados         | 7. Desenvolvimento de pessoas |
| 3. <i>Marketing</i> de relacionamento     | 8. Proximidade com o público  |
| 4. Valorização da marca                   | 9. Busca de novos mercados    |
| 5. Transparência nos negócios             | 10. Investimento em pesquisa  |

***CAPÍTULO 5***  
***Considerações Finais***

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório focalizou o tema Gestão por Competências, tema que vem sendo muito debatido e crescente em estudos brasileiros. A maioria das pesquisas realizadas refere-se as grandes empresas, já os estudos com as pequenas empresas são escassos. Buscando aprofundar os conhecimentos sobre esse segmento tão significativos no país, a realização deste trabalho procura mostrar como se apresentam as competências organizacionais das pequenas empresas analisadas.

A Gestão por Competências busca agregar valor a organização através dos recursos existentes no seu interior. Torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e vem comprovando sua eficiência, passando de ser modismo ou invenção da área de Recursos Humanos.

De um lado temos a organização, em que as competências decorrem da formação e do processo de desenvolvimento da mesma e são consolidadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas. Do outro lado, temos os indivíduos, com seu conjunto de competências, habilidades e atitudes aproveitadas ou não pela organização.

O modelo de King et al (2002), é o que melhor enfatiza questões elementares à realização do trabalho, ao analisar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável, através dos aspectos: Consenso, Caráter Tácito, Robustez e Fixação. Ao considerar esses aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e identificar os pontos de vulnerabilidade delas, como também desenvolver a gestão do conhecimento.

O modelo utilizado para analisar as competências organizacionais, sob esses aspectos, relaciona às percepções em comum entre os gestores, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes para a vantagem ou desvantagem competitiva; através das quais, busca-se examinar a transferência do conhecimento tácito para o explícito, de forma verbal ou escrita, que dissemina o conhecimento pela organização; mensura-se seu valor mediante mudanças no ambiente externo; e localiza a competência na empresa.

Dada à confiabilidade das respostas e os resultados, pode-se constatar que as competências organizacionais nas pequenas empresas estudadas, apresentam os seguintes resultados.

As competências sob o aspecto **Consenso** se mostram com uma concordância relativamente alta nas empresas analisadas, indicando que as competências contribuem para a vantagem competitiva e o sucesso das empresas. Portanto, os gestores deverão investir nelas a fim de extrair o máximo das oportunidades reveladas. Apenas as competências busca de novos mercados e investimento em pesquisa, apresentaram um dissenso de respostas, mas logo, o percentual de desvantagem competitiva é reconhecido pelo fato que as competências essenciais podem ser diferentes em empresas do mesmo ramo, não havendo uma forma geral para todas, caracterizando que a diversidade de habilidades organizacionais faz com que as empresas se destaquem em relação aos concorrentes.

No entanto, o aspecto **Caráter Tácito** demonstra que a maioria das competências a partir das variáveis treinamento e manual útil indica concordância do conhecimento explícito, havendo o entendimento de que essas variáveis constituem-se no espiral do conhecimento, pois um conhecimento explícito a partir da transferência gera o conhecimento tácito, tornando as competências valiosas para o setor. Já a variável documentação escrita apresenta a maior parte das competências em algum ponto entre o explícito e o tácito, faz-se necessário uma interação, para que haja a interiorização do conhecimento explícito, como também a externalização do conhecimento tácito, compondo as fases fundamentais do espiral do conhecimento; apenas a competência transparência nos negócios estar explicitada através de documentação escrita na maioria das empresas estudadas, até porque é considerada como uma forma de manterem o processo administrativo registrado e também de fácil acesso para futuras análises, confirmando que o conhecimento explícito pode ser transformado em tácito. E a variável imitação por parte dos concorrentes indicou concordância nas respostas, uma vez que tinha a função de indicar discordância, pois as competências não resistem à codificação e à divulgação, elas podem ser transmitidas para outra empresa com facilidade, por meio de análise do mercado ou publicações.

De modo geral, as competências organizacionais se mostram resistentes à codificação, apesar da variável imitação por parte dos concorrentes se apresentar com possível desvantagem competitiva, devido a facilidade de serem reproduzidas aos concorrentes, mas as outras três variáveis demonstraram que as competências são importantes para a vantagem competitiva das empresas analisadas. Portanto, devem-se manter as competências essenciais, própria da organização, que são valiosas e proporcionam vantagem competitiva.

No que se refere ao resultado do aspecto **Robustez**, as variáveis que o compõe são: mudanças tecnológicas, área econômica, políticas e outras mudanças. Na variável mudanças

tecnológicas, as competências foram classificadas como robustas, pois mudanças nessa área não afetará a vantagem competitiva delas; com exceção da competência investimento em pesquisa em que dois respondentes consideram que possíveis mudanças afetariam a vantagem competitiva de tal competência, pelo fato dela estar ligada diretamente às transformações da tecnologia, mas os outros dois respondentes não acreditam em ameaças quanta a essa competência. Já a variável mudanças na área econômica visualiza que a maioria das competências permaneceriam robustas diante as mudanças econômicas, implicando que a estabilidade econômica do país estar refletindo nas empresas de forma positiva. No entanto, as competências foco em produtos diferenciados e busca de novos mercados apresentaram-se como vulneráveis as alterações no comportamento dos agentes econômicos. Logo, a variável mudanças políticas classifica as competências como plenamente robusta, pois elas estão diretamente relacionadas ao ambiente interno das empresas, não sofrendo assim, interferência das políticas públicas, sendo explorada de forma positiva e como fonte de sustentação da competitividade. Mas, faz-se necessário que os gestores aproveitem tal situação a fim de aumentar a durabilidade das competências, como também desenvolver novas competências que sustentem a vantagem competitiva das empresas.

A análise do aspecto **Fixação**, apresenta os maiores percentuais na localização missão, cultura ou valores e em sistemas de treinamento, indicando que a apropriação das competências por parte dos concorrentes é mais difícil de acontecer, pois elas estão firmadas na estrutura central da empresa, que guiará o grupo na execução das metas e objetivos, de modo a alcançar a vantagem competitiva. O que vem a confirmar que as competências estudadas se tornam fixas a partir da missão e valores instituídos pelas empresas e pela geração de conhecimento desenvolvida por meio de treinamento.

Entende-se que as competências organizacionais sob a análise dos quatro aspectos, apresentam em sua maioria como robustas e fixas, proporcionando vantagem competitiva para as empresas analisadas, pois o consenso entre as competências está associado a um desempenho superior e a geração de conhecimento.

Como se pode constatar, o diálogo sobre competências pode contribuir para o uso eficaz do conhecimento nas organizações, ao promover o aumento do consenso e do caráter tácito e ao reconhecer a robustez e a fixação de competências-chaves. Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição informações valiosas para apoiar as tomadas de decisão estratégicas.

Contudo, os gestores podem verificar, periodicamente, o caráter tácito, a robustez e a fixação das competências, como meio de prevenir a organização quando ela está contando

com competências que apresentam pouca contribuição para o sucesso estratégico, como também para identificar antecipadamente tendências ou alterações importantes e assim, atenuar as possíveis dificuldades.

Vale ressaltar que como limitação dessa pesquisa, tem-se o fato dos respondentes se posicionarem, conforme o domínio de suas próprias idéias e experiência, e não com base em uma abordagem teórica.

Por fim, por o trabalho abordar o tema competências junto a um público específico e altamente significativo para a economia brasileira e que está em constante crescimento, identificando assim, uma população abrangente para diversos estudos. Sugere-se para a realização de futuros estudos, mapear quais as competências que os proprietários da pequena empresa, colocam em ação para determinar o sucesso e a sobrevivência de seus empreendimentos, como também avaliar a relação entre as competências organizacionais e individuais no desenvolvimento e crescimento da empresa.

# ***REFERÊNCIAS***

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, nº4, Out./Dez., 2001.
- AMARO, Meiriane Nunes; PAIVA, Sílvia M. Caldeira. **Situação das micro e pequenas empresas.** Consultoria Legislativa, 2002. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/conleg/artigos/economicas/SituacaodasMicro.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2007.
- BECKER, Grace Vieira; LACOMBE, Beatriz M. Braga. **Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica.** In: RUAS, Roberto Lima; et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre, 2001. Tese de doutorado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- \_\_\_\_\_, Claudia Cristina. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores.** In: RUAS, Roberto Lima; et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo.** In: RAE, Revista de Administração de Empresa, v.41, n. 1, p.8-15, Jan./Mar, 2001.
- BRASIL, Elvécio Ribeiro; PIMENTA, Solange Maria. **Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira-MG.** Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.
- BRETZKE, Renato Osvaldo. **Gestão por competências em uma empresa pública: o caso do porto de Itajaí.** Porto Alegre, 2003. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CASOROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenos e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CAUDURO, Flavia Ferro. **Competências organizacionais e gerenciais associadas a gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório.** In: RUAS, Roberto Lima; et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Mapa estratégico da indústria: 2007-2015.** Brasília: CNI/DIREX, 2005.

COMINI, Graziella Maria; FILHO, Ulrico Barini; KONUMA, Claudia Mayu. **Implementação de um sistema de gestão por competências no nível operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza; HIPOLITO, José A. Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. RAC, v. 4, n.1, p. 161-176, Jan./ Abr., 2000.

\_\_\_\_\_, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

**ENCICLOPEDIA WIKIPÉDIA**, 2000. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/política>>. Acesso em: 30 mar. 2007.

FELLOWS, Amanda Zauli. **Diversidade cultural: competências para gerenciá-la**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FONSECA, João G.; PEREIRA, Maria José Lara de B. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; FARIA, Maria de F. Bruno; BRANDÃO, Hugo Pena. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In: ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais**. In: ANDRADE, Jairo E. Borges; et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerencia intermediária**. RAE - Revista de Administração de empresa, v. 42, nº 1, p. 36-49, Jan./Mar., 2002.

LEAL, Anne Pinheiro; FARIA, José Henrique de. **A gestão por competência no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

LEIRIA, Ana M. Lovato. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. Porto Alegre, 2002. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MANFREDINI, Célio João. **A vantagem competitiva como instrumento para a conquista da liderança em mercado das escolas técnicas de 2º grau na região do Vale do Paraíba: um estudo de caso**. Taubaté, 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. São Carlos, 2006. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

MOURA, Maria C. Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. In: RAE – eletrônica, v.5, n. 1, Art. 3, Jan./Jun., 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, Roberto Lima; et al. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PINHO, Diva Benevides. **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

POPADIUK, Silvio; SANTOS, André Eduardo Miranda dos. **A Gestão do Conhecimento e a Capacidade de Competição**. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de P. Braga; revisão técnica Jorge A. G. Gómez. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_, Michael. **Os caminhos da lucratividade**. In: HSM Management, p. 88-94, Mar./Abr., 1997.

ROCHA, Fábio. Agência Indusnet Fiesp. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/secao2/index.asp?ss=139&id=7971>>. Acesso em: 21 mar 2007.

RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA Jr., M. Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique; e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; VEIGA, Ricardo Teixeira; SUNDERMANN, Jorge. **Administração Estratégica da Tecnologia e Construção de Aptidões Tecnológicas Estratégicas – um estudo de caso no setor eletro-eletrônico**. Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004.

SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil?** São Paulo: SEBRAE, 2006.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. **Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso**. Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003.

SILVA, Sandro Márcio da; FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: o caso da telefonia celular de 3ª geração (3G)**. Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia: ANPAD, 2003.

STREIT, Clenir Shons. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2001. Dissertação de Mestrado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. São Carlos, 2003. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

***ANEXO***

**Formulário de pesquisa de campo**

Este formulário, é fruto do trabalho final do curso de Administração da UFCG, desenvolvido pela aluna Herika Melo de Souza. Tem o objetivo de analisar as competências organizacionais das empresas vencedoras do Prêmio Sebrae Revelação Empresarial, na categoria indústria, nos anos de 2003 a 2006.

**1. CONSENSO**

Competências são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva a uma organização. Apresentamos a seguir uma lista de competências do seu setor. Por favor, indique se a sua organização se encontra atualmente em vantagem ou desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências frente aos seus concorrentes.

COMPETÊNCIA	VANTAGEM	COMPETITIVA	DESVANTAGEM	COMPETITIVA
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

## 2. CARÁTER TÁCITO

Por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações.

2.1 Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento a respeito dessa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

2.2 Na minha empresa, existe vasta documentação escrita sobre essa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

2.3 Poderia ser redigido um manual útil que descrevesse os conhecimentos necessários para possuir essa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

2.4 Um concorrente seria capaz de adquirir essa competência por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

### 3. ROBUSTEZ

Por favor, dê sua opinião sobre o grau de vulnerabilidade dessa competência em relação a mudanças que possam ocorrer fora do controle da empresa. São relevantes as mudanças que, na sua opinião, têm chance de ocorrer nos próximos dois a três anos.

#### 3.1 Mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

#### 3.2 Mudanças na área econômica (recessão, inflação) ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

### 3.3 Mudanças políticas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência.

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

### 3.4 Outras mudanças ameaçam a vantagem competitiva dessa competência. Qual? \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIA	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Participação em programas de qualidade				
2. Foco em produtos diferenciados				
3. <i>Marketing</i> de relacionamento				
4. Valorização da marca				
5. Transparência nos negócios				
6. Inovação				
7. Desenvolvimento de pessoas				
8. Proximidade com o público				
9. Busca de novos mercados				
10. Investimento em pesquisa				

#### 4. GRAU DE FIXAÇÃO

Competências valiosas podem estar situadas em vários locais dentro da empresa. Abaixo, enumeramos quatro deles. Analise-os e distribua 100 pontos entre esses locais, indicando onde se situa a vantagem competitiva relativa a essa competência na sua organização.

COMPETÊNCIA	Conhecimentos e habilidades dos funcionários	Sistemas físicos, tais como banco de dados de computador, equipamentos e <i>software</i>	Sistemas de treinamento e incentivos que promovem e reforçam o aumento de conhecimento	Missão, cultura ou valores da organização que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento	TOTAL 100 PONTOS
1. Participação em programas de qualidade					
2. Foco em produtos diferenciados					
3. <i>Marketing</i> de relacionamento					
4. Valorização da marca					
5. Transparência nos negócios					
6. Inovação					
7. Desenvolvimento de pessoas					
8. Proximidade com o público					
9. Busca de novos mercados					
10. Investimento em pesquisa					

# ***APÊNDICE***

**Tabelas dos dados colhidos****TABELA 1 – Consenso**

<i>Competência</i>	<i>Vantagem</i>		<i>Desvantagem</i>	
	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>
<b>1</b>	4	100%	0	0%
<b>2</b>	4	100%	0	0%
<b>3</b>	4	100%	0	0%
<b>4</b>	4	100%	0	0%
<b>5</b>	4	100%	0	0%
<b>6</b>	4	100%	0	0%
<b>7</b>	3	75%	1	25%
<b>8</b>	3	75%	1	25%
<b>9</b>	2	50%	2	50%
<b>10</b>	2	50%	2	50%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

**TABELA 2 – Treinamento**

<i>Competência</i>	<i>DT</i>		<i>DP</i>		<i>CP</i>		<i>CT</i>	
	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>						
<b>1</b>	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
<b>2</b>	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
<b>3</b>	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
<b>4</b>	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
<b>5</b>	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%
<b>6</b>	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
<b>7</b>	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
<b>8</b>	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
<b>9</b>	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
<b>10</b>	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 3 – Documentação escrita

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%
2	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%
3	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%
4	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%
5	1	25%	0	0%	0	0%	3	75%
6	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%
7	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
8	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%
9	2	50%	0	0%	0	0%	2	50%
10	1	25%	2	50%	0	0%	1	25%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 4 – Manual útil

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
2	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%
3	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%
4	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
5	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%
6	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%
7	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%
8	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%
9	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%
10	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 5 – Imitação por parte dos concorrentes

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
2	1	25%	1	25%	0	0%	2	50%
3	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
4	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
5	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
6	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
7	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
8	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
9	0	0%	2	50%	1	25%	1	25%
10	1	25%	1	25%	1	25%	1	25%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 6 – Mudanças tecnológicas

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%
2	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%
3	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%
4	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
5	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
6	2	50%	1	25%	1	25%	0	0%
7	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
8	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
9	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%
10	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 7 – Mudanças econômicas

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%
2	0	0%	1	25%	2	50%	1	25%
3	2	50%	1	25%	0	0%	1	25%
4	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
5	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
6	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%
7	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
8	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
9	1	25%	0	0%	2	50%	1	25%
10	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 8 – Mudanças políticas

Competência	DT		DP		CP		CT	
	F. Absoluta	F. Relativa						
1	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%
2	2	50%	0	0%	2	50%	0	0%
3	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
4	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
5	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
6	3	75%	0	0%	1	25%	0	0%
7	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
8	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%
9	1	25%	1	25%	2	50%	0	0%
10	2	50%	0	0%	1	25%	1	25%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

TABELA 9 – Grau de Fixação

<i>Competência</i>	<i>Conhecimentos dos funcionários</i>		<i>Sistemas físicos</i>		<i>Treinamento</i>		<i>Missão, cultura ou valores</i>	
	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>	<i>F. Absoluta</i>	<i>F. Relativa</i>
<b>1</b>	120	30%	60	15%	80	20%	140	35%
<b>2</b>	120	30%	15	3,75%	105	26,25%	160	40%
<b>3</b>	115	28,75%	20	5%	125	31,25%	140	35%
<b>4</b>	85	21,25%	20	5%	95	23,75%	200	50%
<b>5</b>	75	18,75%	40	10%	95	23,75%	190	47,50%
<b>6</b>	65	16,25%	30	7,5%	115	28,75%	190	47,50%
<b>7</b>	110	27,50%	30	7,5%	110	27,50%	150	37,50%
<b>8</b>	130	32,50%	30	7,5%	100	25%	140	35%
<b>9</b>	55	13,75%	20	5%	45	11,25%	180	45%
<b>10</b>	95	23,75%	5	1,25%	130	32,50%	170	42,50%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.